التنسيق الإدارى

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

أخصائى تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية
أستاذ إدارة الأعمال
المستشار الإدارى لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض
المستشار الإعلامى لجريدة أخبار العرب - أبو ظبى

الطبعة الأولى

٢٠٠٧م

الناشر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية

فهرست الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القانونية
إدارة الشئون الفنية

الصيرفى، محمد
التنسيق الإدارى
ط١ - الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - ٢٠٠٦
٣٧٦ص، ٢٤X١٧ سم
ترمك : ٧-٠٢٣-٤٢٨-٩٧٧
١-الإدارة العامة
أ- العنوان
ديوى ٣٥٠

الناشـــــــــــر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
العنـــــــــوان : بلوك ٣ ش ملك حفنى قبلى السكة الحديد - مساكن دربالة - فيكتوريا - الإسكندرية .
تليفـــــــاكس : ٠٠٢٠٣/٥٢٧٤٤٣٨ (٢خط)
الرقم الـــبريدى : ٢١٤١١ - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية
E_mail : dwdpress@yahoo.com
Website : www.dwdpress.com
رقــم الإيـــداع بـــدار الكتـــب : ١٠٧٤٩ / ٢٠٠٦
I.S.B.N : 977 - 428 – 023 - 7 الترقيم الدولـــى :

بسم الله الرحمن الرحيم

وألقى فى الأرض رواسى أن تميد بكم وانهرا
وسبلا لعلكم تهتدون (١٥) وعلمت وبالنجم هم
يهتدون (١٦)

صدق الله العظيم

سورة النحل

تقديم

تنبع الحاجة إلى التنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق، حيث غالبا ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة، وكثيرا ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الأخرين ومن ثم تصبح مهمة المدير التوفيق بين الاختلافات فى كيفية أداء العمل وتوقيته والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية. ويتضمن القيام بالتنسيق الاطمئنان إلى أن كل المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو اقتصادى ويتوافق فى اتجاه الهدف الرئيسى. هذا ويمكن القول إن المنظمة الكفء تعمل على خلق تنسيق فعال.

وتعتبر مارى باركر فوليت من رواد الإدارة التى ركزت على نشاط التنسيق. وتصف النموذج المثالى للمنظمة بأنه النموذج الذى يستطيع فيه المديرون تحقيق التنسيق من خلال التحكم فى الاتصالات بين العاملين وتذكر أربعة أنواع من التنسيق المطلوب للإدارة وهى:

- التنسيق بالاتصال المباشر مع الأفراد المسئولين عن العمل.
- التنسيق من خلال المراحل الأولى من التخطيط للنشاط.
- التنسيق كعلاقة تبادلية فى كل أوجه النشاط.
- التنسيق كعملية مستمرة.

هذا وعلى الرغم مما نلمسه من اتفاق كامل بين المعنيين بدراسة المنظمات حول أهمية التنسيق،إلا أن هناك إهمالا غير قليل لهذه الوظيفة على المستويين النظرى والتطبيقى، ربما بدعوى خاطئة - دون شك - مؤدها أن التجزئة الشديدة والمتطرفة للمهام، والتحديد الكامل والوصف التام لمتطلباتها، يمكنان من تحقيق التوحد بين هذه المهام بصورة آلية تلقائية، غير أنه لا غنى عن التنسيق إذا ما أردنا توفير قدر ملائم من الاتساق فى العلاقات بين الأنشطة والأعمال، حيث يعمل على تصريف الصراعات قبل أن تقضى على تساند أو وحدة واستمرارية مسار الأداء واستقراره.

ومن هذا المنطلق نبدء فى الصفحات التالية التحدث بشئ من التفصيل عن تلك الوظيفة آملين فى تحقيق الفائدة المرجوة من ذلك.

والله ولى التوفيق

أ. د. محمد الصيرفي

٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

مفهوم التنسيق

من البداية تجدر الإشارة إلى أن التنسيق والتوجيه تعبيران بمثابة جوهر وظيفة المدير وتمثلان الجانب المنظور من العملية الإدارية - الجانب التنفيذى من الوظيفة الإدارية - كما يمثلان جناحى عملية القيادة ... ولقد أورد كتاب الإدارة مفاهيم متعددة لوظيفة التنسيق نذكر منها ما يلى:

■ التنسيق هو «إيجاد نوع من التوافق بين الجهود الفردية أو جهود الجماعات المختلفة فى التنظيم ومنع التعارض بينها(١)».

■ التنسيق هو «تلك المجهودات التى يتم بمقتضاها تحقيق التوحيد والانساق بين ما تمارسه المنظمة من أنشطه وأعمال وصولا لإنجاز الأهداف»(٢).

■ التنسيق هو «الترتيب المنظم لجهود العاملين فى المنظمة الإدارية لضمان توافق الأداء فى العمل الإدارى بصورة جماعية مترابطة ومتناغمة تحقيقا للأهداف المبتغاه من هذا العمل» (٣) .

■ كما قد يعرف التنسيق على أنه «العملية التى تحقق التكامل والتناغم بين جهود الأفراد والجماعات والعاملين فى المنظمة بهدف تحقيق فاعليتها أى تحقيق أهدافها» (٤).

---

(١) د. متولى السيد متولى - أصول الإدارة - مدخل وظيفى بدون ناشر - ١٩٩٢ ص ٣٤٥ .

(٢) د. عبد المجيد السيد وآخرون - الإدارة والتنظيم - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٩ ص ١٦٨ .

(٣) د. عبد الغنى البسيونى - أصول الإدارة العامة - القاهرة بدون ناشر ١٩٨٢ ص ٣٦٢ .

(4) Richard Hodgetts & Donald F. Kuratko. "Mangement. (Orlando. Florida, Harcourt Brace Joveanovich, Inc. 1989). (p. 188).

يتضح من التعريف اعلاه أن وظيفة التنسيق وظيفة ضرورية لابل حتمية. عندما يكون هناك نوع من الاعتماد لجهود الأفراد أو الجماعات/ أو الوحدات الإدارية فى منظمة ما على جهود الأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية الأخرى فيها. هذا ويحدد جيمس توميسون(James Thompson) ثلاثة أنواع لهذا الاعتماد؛

١-**الاعتماد التراكمى** ويعتبر هذا النوع من الاعتماد من أبسط أنواع الاعتماد وأقلها حاجة إلى التنسيق؛ وذلك أن تجميع جهود الوحدات الإدارية والعاملين فيها يؤدى بدرجة تلقائية إلى تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة شريطة مراعاة تقسيم المهام والاختصاصات بطريقة موضوعية. وللتمثيل على هذا النوع من الاعتماد نقول إن الآثار التراكمية لجهود إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة شئون العاملين تؤدى إلى تحقيق مستوى معين من الأرباح الصافية السنوية إذا قامت كل إدارة منها بتنفيذ المهام والأهداف المنطوة بها. تؤدى إلى تحقيق مستوى معين من الأرباح الصافية السنوية.

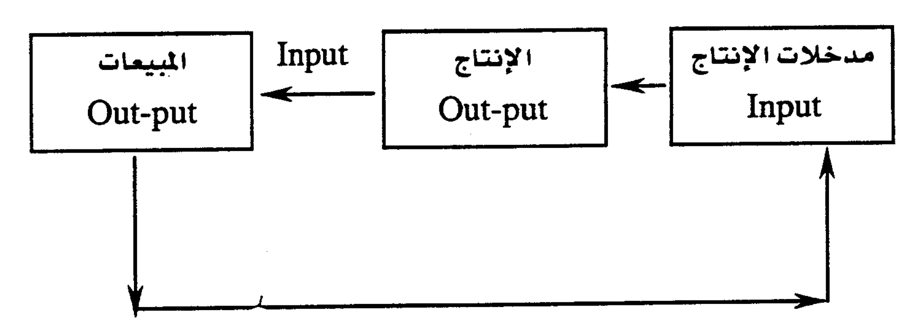
٢-**الاعتماد التتابعى** ويظهر هذا النوع من الاعتماد بشكل جلى فى الصناعات التحويلية ذات المراحل المختلفة والتى تتم بتتابع منطقى محدد بحيث لا يجوز أن تسبق أية مرحلة لاحقة المرحلة لتى تسبقها فى الترتيب. وتمثل مخرجات كل مرحلة مدخلات للمرحلة التالية لها، ويعنى ذلك أن حدوث أى تأخير أو اختناقات فى نشاطات أي مرحلة تؤثر على كافة المراحلة اللاحقة لها والسابقة لها كذلك، كما هو الحال فى تنظيم خطوط الإنتاج.

---

(1) James Tompson. Organixations In Action". Chap. 5. (New York, Mc. Graw Hill. 1967).

٣- الاعتماد التبادلى ويتحقق هذا النوع من الاعتماد إذا كانت نشاطات الوحدات التنظيمية تتدفق فى الاتجاهين الأمامى والخلفى، كما هو الحال فى العلاقة بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، وكما هو مبين فى الشكل أدناه.

الاعتماد التبادلى



ومن جانب آخر ***فقد اشار Ordway Tead*** إلى التنسيق هو «الجهد والعمل لضمان تفاعل سلس من القوى والوظائف الخاصة بالأجزاء المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق غرضها بأقصى قدر من التعاون وأدنى قدر من الاحتكاك والنزاع. ***وينظر هايمان وسكوت Haiman & Scott*** إلى التنسيق على أنه «نشاط واع لتجميع جهود العمل المقسمة والمتخصصة، وتحقق التزامن فيما بينها، بحيث تعمل جميعا بانسجام من أجل تحقيق أهداف المنظمة». ***وبالنسبة لفايول*** ، فالتنسيق هو «ربط جميع أنشطة المنظمة معا لتسهيل عملها ونجاحها». فى حين اعتبر ***L. A. Allen*** التنسيق «وظيفة إدارية جنبا إلى جنب مع التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة».

هذا ومن خلال استعراضنا لمختلف وجهات النظر السابقة يمكن القول أن:

١- وظيفة التنسيق ليست غاية فى حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق التناغم والانسجام بين جهود الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية لغايات تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية.

٢- أن جميع وجهات النظر السابقة تدور حول التكامل والأداء الجماعى للعمل الإدارى بغية تحقيق الأهداف المشتركة وضمان وحدة العمل والتصرف من خلال تنظيم وترتيب الجهود البشرية فى اتجاه واحد محدد وتتفق عليه.

٣- أن هناك أهمية وضرورة للتنسيق لنجاح أى منظمة، إلى حد أن أحد الكتاب اعتبر كلمة التنسيق أقرب كلمة مرادفه فى المعنى لكلمة «الإدارة» ويرى أن العمل الرئيسى للمدير هو توفيق وتسوية الاختلافات فى المنهج والتوقيت والجهود والمصالح، وتحقيق التناغم والانسجام بين أهداف الجماعة والأفراد، وفى سياق آخر، يعتبران أن التنسيق هو جوهر الإدارة، لأن تحقيق انسجام جهود الفرد فى سبيل انجاز أهداف الجماعة هو هدف وغرض الإدارة ... وأن كل وظيفة إدارية (سواء كانت التخطيط أم التنظيم أم التوظيف أم الرقابة) هى نشاط / ممارسة التنسيق [١].

٤- أن التنسيق يعتبر من مسئوليات الإدارة التنفيذية وإحدى وظائف القيادة فى المشروع فالافراد فى العمل لا يمكنهم القيام بعملية التنسيق بأنفسهم بل لابد من وجود شخص آخر وهو المدير لتحمل المسئولية.

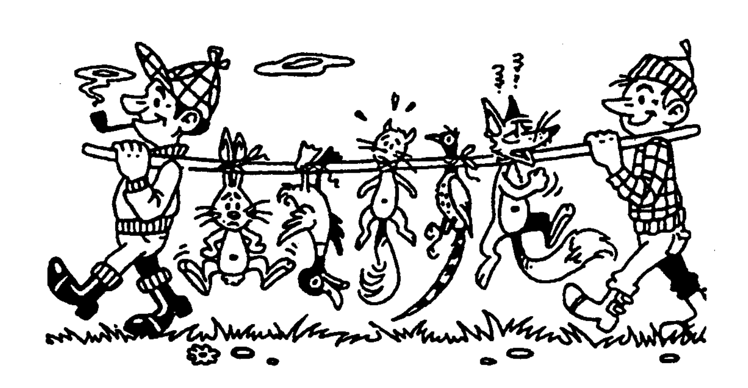
---

(١) د. حسين حريم - تصميم المنظمة = مكتبة الحامد - عمان ٢٠٠٠ ص ٢١٧ .

٥- أن التنسيق يهدف إلى تحقيق وحدة فى الجهود ولكى نتحقق هذه الوحدة على الوجه الأكمل يجب العمل على تحديد مقدار الجهود المطلوب بذلها كماً ونوعاً مع توضيح الأوقات الملائمة لكى يلتزم بها الأفراد فى تنفيذ أعمالهم.

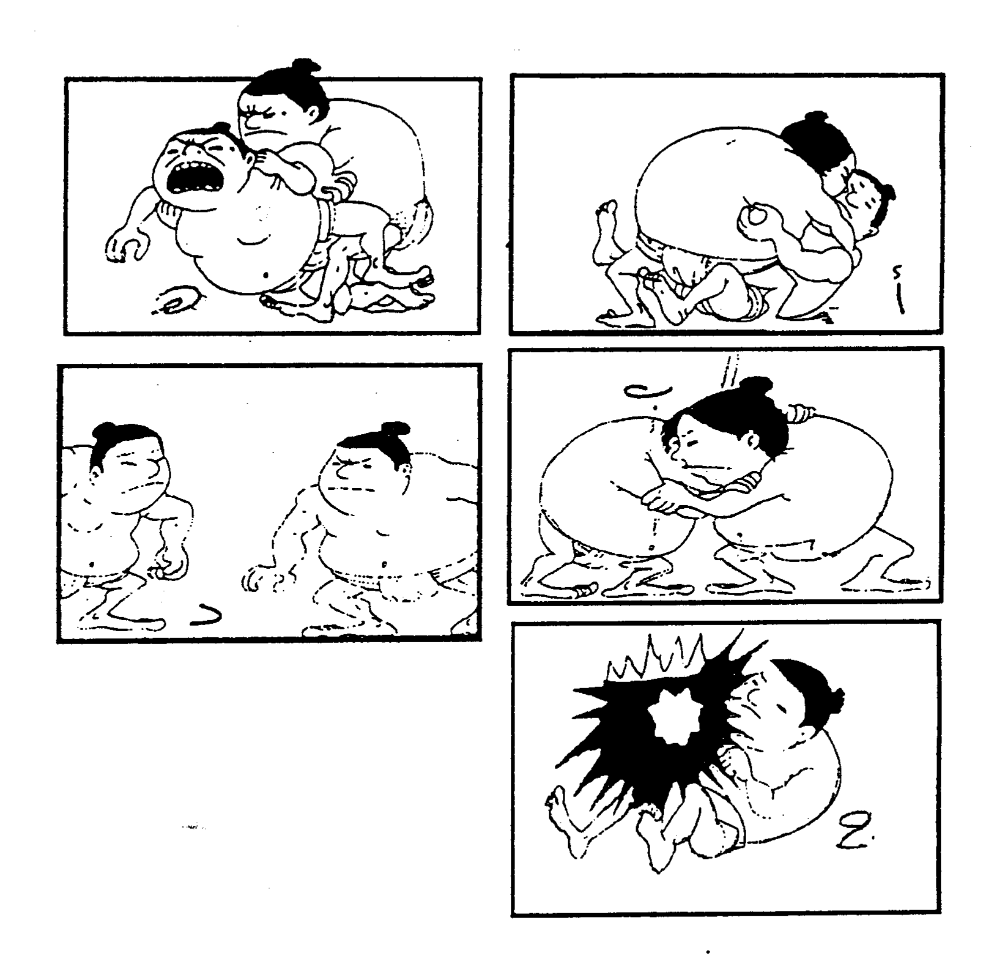
تدريبات عملية

ترتيب الطرائد



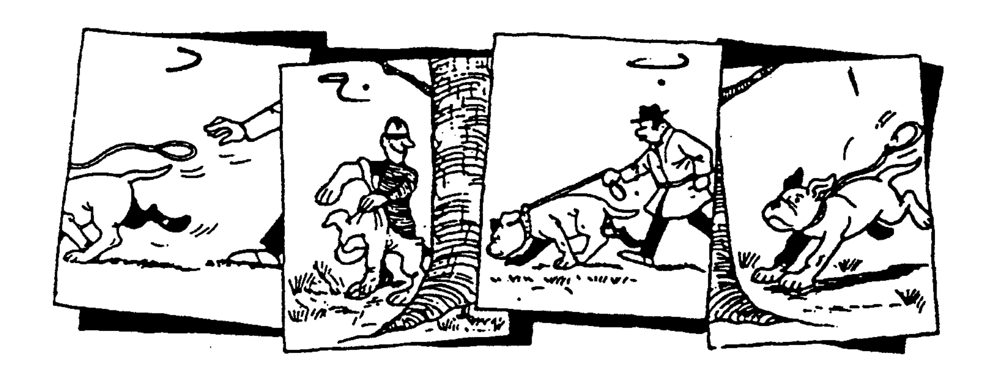
هذه الطرائد الخمس التى اصطادها صاحبنا علقت بطريقة وترتيب معينين. وبالإمكان ترتيبها بطرق مختلفة، فهل ترى أن هناك إمكانية ترتيب أخرى لهذه الطرائد الخمس؟

المصارعة اليابانية



أعد ترتيب الصور الخمسة بطريقة منطقية لتصبح المباراة بين هذين البطلين اليابانيين مفهومة!

ترتيب المشاهد



حاول ترتيب الصور الأربع منطقيا، فتعرف اللغز الذى يواجه الشرطى ،وكلبه؟

التنسيق وبعض المصطلحات المرادفة

١- التنسيق والتعاون:

وهنا يلاحظ أن التنسيق أوسع معنى وأكثر شمولاً فهو يتضمن فكرة التعاون وعلى هذا فالتعاون بما يعنيه من رغبة الأفراد فى مساعدة بعضهم طواعيه لا قسراً لا يحل محل التنسيق والتعاون بطبيعته عمل اختيارى من جانب أفراد المنظمة بينما التنسيق لايمكن أن يكون كذلك فهو عمل من الأعمال التى يقوم بها المدير التنفيذى كواجب من واجباته يتحمل مسئوليته أى أنه عمل اجبارى لا اختيارى ويعتبر التنسيق أداة هامة من أدوات تحقيق التوازن بين مجهودات العاملين فى المنظمة مع توجيهها فى الطريق الذى تتناسق معه نتيجة العمل الكلية واخيرا يمكن القول بأن التعاون نمط هام من عناصر التنسيق ولكنه ليس بديلا عنه[1].

٢- التنسيق والتوجيه:

التنسيق - كما سبق أن أوضحنا - هو عملية إيجاد نوع من التوافق بين الجهود الفردية فى التنظيم ومنع التعارض بينها بينما يعنى التوجيه التأثير فى سلوك الآخرين بما يؤدى إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

هذا ويعتمد التنسيق والتوجيه على قدرة المدير على التأثير فى سلوك الآخرين بما يؤدى إلى تضافر الجهود وصولا للأهداف العامة.

---

(١) د. محمد ماهر عليش - أصول التنظيم والإدارة - مكتبة عين شمس - القاهرة ص ٤٢٤

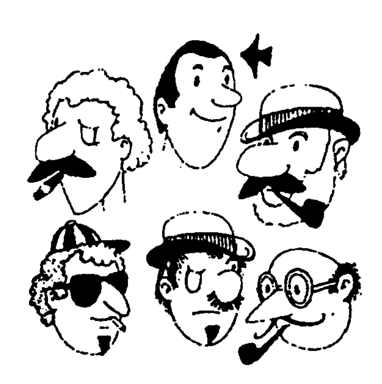
٢- التنسيق والتكامل:

من البداية توضح أن فقه وأدبيات التنظيم والإدارة قد أظهرت تطابقا بين مصطلحى التنسيق والتكامل حيث يمكن استخدامها بالتوازى فالتكامل يستهدف وحدة المشروع ككل وهذا يتطلب أن تحقق الإدارة لكل جزئية من جزئيات المشروع الإمكانيات التى تساعدها على تحقيق أهداف الخطة الفرعية الموضوعة لها فى إطار الخطة الكلية . الأمر الذى ينبغى معه .. على الإدارة أن تنسق باستمرار بين مجموع هذه الخطط الفرعية.. أى بين أوجه النشاط المختلف بحيث لا يختلف أى نشاط من النشاطات عن المعدل المستهدف والذى ينبغى انجازه[1].

---

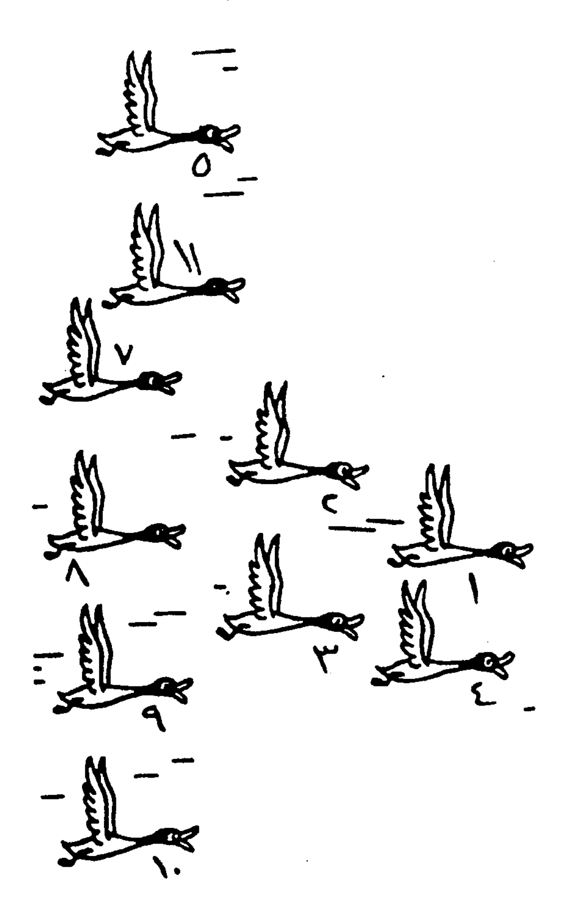
(١) د. كمال حمدى أبو الخير – أصول الإدارة العلمية – مكتبة عين شمس القاهرة – ١٩٦٩ .

الممثل المتنكر



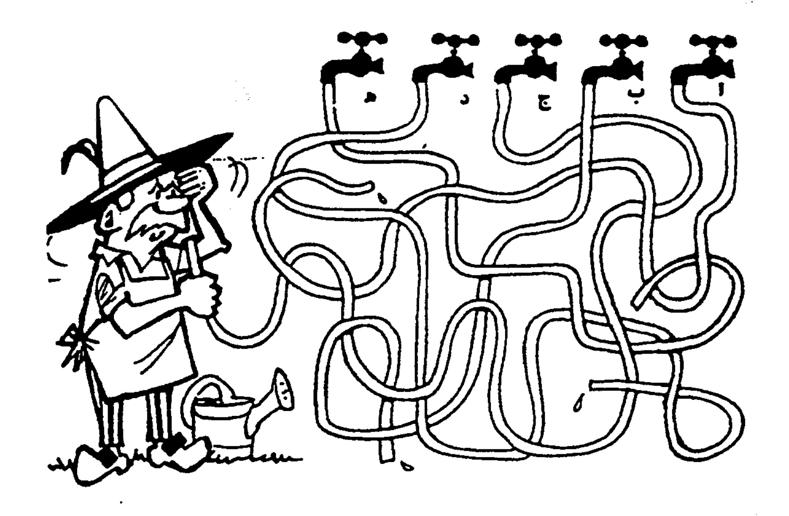
لكى يقوم الممثل بدور ما، عليه أحيانا أن يستخدم بعض الأشياء التى تبدل شخصه وتجعله يبدو متنكرا. وهذه هى حال الممثل المشار إليه بسهم. هل لك أن تساعده على التنكر مع العلم أنه ينبغى له أن يستخدم فقط الأشياء التى تتكرر مع الأشخاص الخمسة الظاهرة فى الرسم؟

مثلث البط



هذا البط البرى يطير فى مجموعة مثلثة. ولكن فجأة، أراد أن يقف ويعود من حيث اتى.. أى يطير من اليمين إلى اليسار. فكيف العمل ليعيد تشكيل مثلث معكوس (أى أن يكون الرأس رقم ١ متجها إلى اليسار)، وذلك بتبديل ثلاث بطات فقط، فى حين تبقى البطات الأخرى فى مكانها؟

رى الحديقة



هذا البستانى يود رى زهور حديقته ولكنه نسى أن حنفية من الحنفيات الخمس : أ، ب ، ج، د، هـ . ينبغى له فتحها لتتدفق منها المياه. فهل باستطاعتك مساعدته ؟

مبادئ التنسيق

فيما يلى نوضح بعض المبادئ التى ينبغى توافرها لتحقيق التنسيق الجيد فى المشروعات.

١- مبدأ الاتصال المباشر:

يمكن تحقيق التناسق من خلال الاتصالات الأفقية التى تتم بين الأفراد أثناء العمل اليومى، إذ أن طبيعة الأعمال تستدعى التقاء هؤلاء الأفراد وتبادل الأحاديث، ومن خلال هذه الأحاديث تلتقى الأفكار أو تتباعد، الأمر الذى ينبغى معه على الإدارة أن تستفيد من هذه الحقيقة لكى تخلق جوا يساعد على تحقيق الفهم المتبادل بين الأفراد، من أجل صالحهم الخاص وصالح المشروع. فمثلا المنافسة التقليدية التى تجعل الطابع الذى يسود العلاقات بين موظفى إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج، يغلب عليها النقد المتبادل، لدليل واضح على سوء التنسيق بين هاتين الإدارتين.. وينبغى أن يكون واضحا أن وجود مثل هذه الحالة، إنما يؤدى إلى نوع من الأرباك، والارتباك، لا يصلح معه إطلاقا إصدار تعليمات واجبة الطاعة على مستولى الإدارتين.. فمما لاشك فيه أنه يكاد يكون هناك اجماع بين علماء التنظيم والإدارة، أن الأوامر والتعليمات لا تحقق تناسقا، إنما الاتصال المباشر بين إدارتين على مستوى واحد، فى إطار من التعاون يسهم كثيرا فى تحقيق هذا التناسق.

(١) د. كمال حمدى ابو الخير - مرجع سبق ذكره ص ١٩٨ وما بعدها.

٢- التنســيق يجب أن يكون فى المراحل المبكرة من وضع الخطط والسياسات:

من الواضح جـدا، أنه ينبـغى على الإدارة أن تهـتم منذ اللحظات الأولى بالتنسيق عند وضع الخطط والسياسات، فمثلا قد تضع الإدارة خططا قصيـرة الأمد، دون أن تهتم بعلاقتها مع الخطط طويلة الأمد، ومما لا شك فيه أن حدوث مثل هذا يعتبر خطأ كبير حيث ينبغى أن تكون لبنة فى صرح البنيان الذى تستهدفه الخطة طويلة الأمد، ولعلنا لا نغالى إذا قلنا أنه فى كثير من الأحيان تضيع فوائد التخطيط نتيجة لاتخاذ قرارات عاجلة دون أن تتناسق مع الأهداف بعيدة المدى.

٣- ارتباط وتفاعل جميع العوامل فى الموقف:

ينبغى أن يكون واضحا أن جميع العوامل التى توجد فى موقف معين ترتبط ببعضها.. وتتفاعل مع بعضها.. فمثلا إذا وجد شخصان (أ)، (ب) يعملان سويا فى مكان ما، فكل منهما يؤثر فى الآخر، ويتأثر به.. وكليهما يتأثران بمجموع العاملين فى هذا المكان.

والأشخاص الذين يعملون فى بحوث التسويق يتأثرون بالآخرين الذين يعملون فى إدارة المبيعات، أو اتجاهات العاملين فى إدارة الإنتاج أو الإدارة المالية... ينبغى أذن على كل إدارة أن تحصن نفسها عن طريق خلق جو من التعاون والارتباط مع الآخرين، هذا الارتباط الذى تحكمه طبيعة العلاقات فى المشروع.. ومما لاشك فيه أن الإدارة التى تعتقد أنها فى امكانها أن تحصر نفسها فى دائرة نشاطها الخاص، إدارة خاطئة واهمة، بل سرعان ما تجد نفسها وقد تعرضت لا نتقادات بقية الإدارات.

يتبين لنا مما سبق أن المبادئ السابق ذكرها، تؤكد على إمكان تحقيق التنسيق عن طريق العلاقات الأفقية.. أى العلاقات التى بين أشخاص أو إدارات على مستوى واحد.. إذا تعاونوا.. وإذا تشاوروا.. وإذا عملوا على أن يفهم بعضهم بعضا.. وينبغى أن يكون واضحا لهؤلاء جميعا أن أصدار الأمر اليهم من السلطات الأعلى بأن «ينسقوا» إنما هو أمر غير واقعى ولن يحقق شيئا وعدم القوة !.

٤- إن أول الأساليب التى ينبغى على المدير تنفيذها هى: القواعد، الأهداف، والهرمية. وهى تعد أبسطها، كما أنها تيسر عملية التنسيق بصفة رئيسية، ويتحول المديرون بشكل نمطى إلى طرق أخرى عندما لا تصبح هذه الأساليب فعالة فى المدى الطويل لتحقق التنسيق (١)

٥- كلما زاد حجم التداخل بين الأقسام، ازدادت صعوبة عمل التنسيق بينهما، وازداد التعقيد بالنسبة لآلية أو ميكانيكية التنسيق . وكقاعدة، فإن التقسيم الوظيفى يؤدى إلى درجة عالية من التداخل. بينما يؤدى التنظيم على أساس الأقسام إلى درجة أقل من التداخل. إن الطريقة الوحيدة لتقليل الدور التنسيقى للمدير تكون بجعل كل مرؤوس مسؤولا عن قسم إنتاجى. بينما تزداد مسئولية المدير التنسيقية حين يضع كل مرؤوس مسؤولا عن وظائف مستقلة مثل الإنتاج والمبيعات والتمويل.

٦- كلما زاد التنوع فى أهداف وقيم وميول الأقسام المطلوب تنسيقها، زادت صعوبة وظيفة التنسيق بين الأقسام.. مثلا، هناك أقسام مثل الهندسة والإنتاج تميل إلى أن يكون موظفوها من ذوى الخلفية والقيم

---

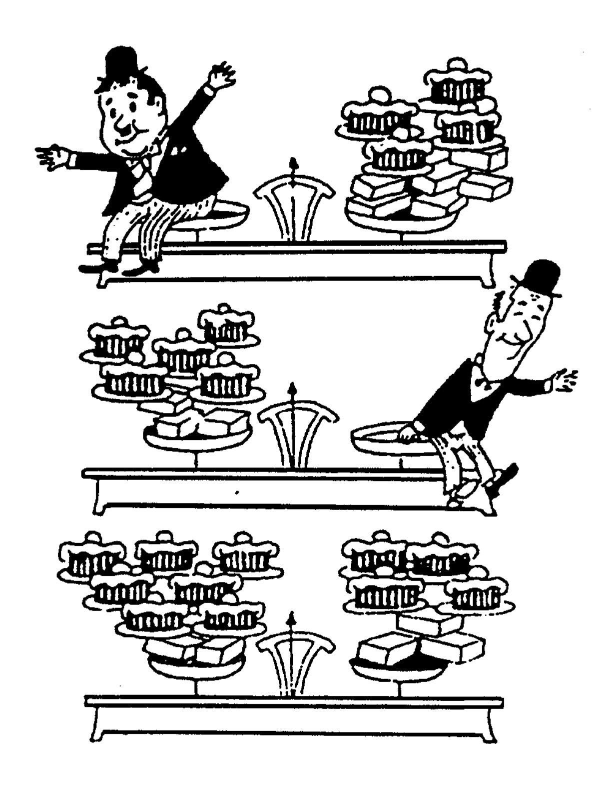
(١) د.. بشير العلاق - أسس الإدارة الحديثة - دار الهازوى العلمية - عمان ١٩٩ ص ٣١٦ .

(مثل التأكيد على الكفاءة والخبرة)، وأن تكون هذه الخلفيات والقيم متشابهة. وهكذا، فإن الاختلافات تكون قليلة أو نادرة الوقوع وتحقيق التنسيق ليس صعبا جدا. وفى الجانب الآخر، فإن الخلفيات وقيم الموظفين فى بعض الأقسام (مثل الإنتاج والبحوث الأساسية) تكون مختلفة تماما. فقد يكون لدى رجال البحوث توجه طويل الأجل. هنا، من الممكن حدوث مشاكل وعدم اتفاق، وتحدث إعاقة بالنسبة للعملية التنسيقية، وتصبح هناك صعوبة فيها. ولذا فإن الأمر يتطلب تشكيل لجان خاصة، وتعزيز الاتصال وتحقيق التكامل.

٧- طالما أن المشكلات غير المتوقعة تميل إلى التزايد، فإنه يتعين على المدير الاعتماد على القواعد والأهداف فى التنسيق، وأن يزيد اعتماده على اجتماعات اللجان المجدولة وغير المجدولة، وكذا على تحقيق الاتصال والتكامل. ولهذا فإن المنظمات الميكانيكية تعتمد أكثر على القواعد والأهداف والتدرج الهرمى، من أجل تحقيق التنسيق. أما المنظمات العضوية فهى تعتمد بشكل أكبر على اللجان، والاتصال، والتكامل.

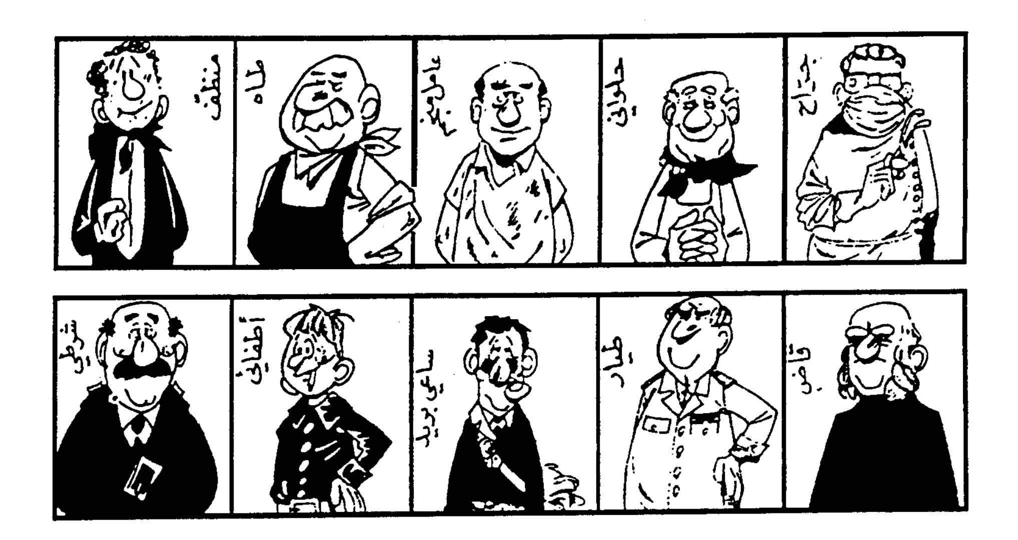
تدريبات عملية

لوريل وهاردى



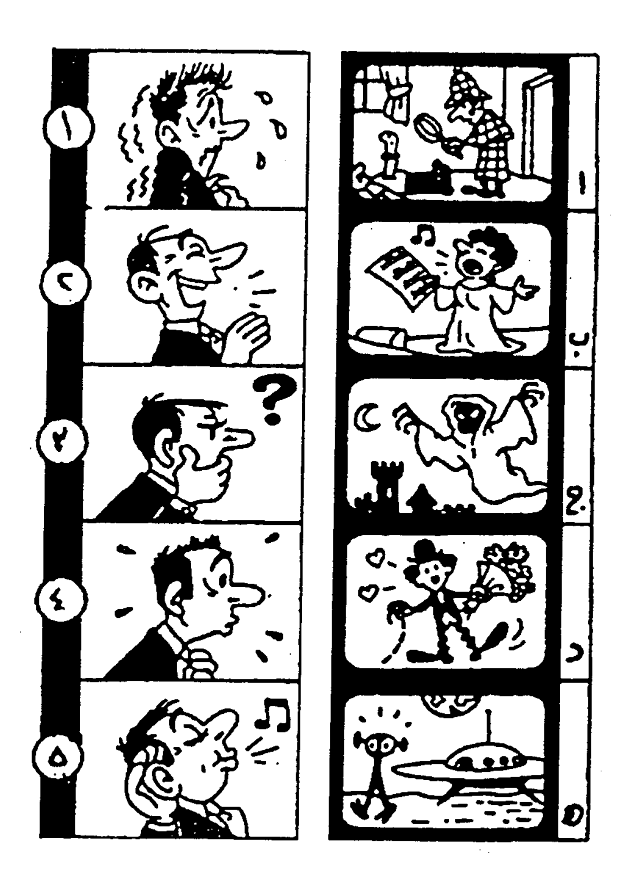
كم قرميدة يزن لوريل وهاردى معا؟

١٠ أشخاص تنقصهم قبعات وأحذية



هؤلاء الأشخاص العشرة حرموا قبعاتهم وسيقانهم. ولكن من حسن الحظ أن الجزء الأسـ من الجسم والقبعات ليست بعيدة. فهل تستطيع أن تعيد إلى كل واحـ منهم العناصر الضرورية لتوازنه؟

المشاهد والمنظر



هل تستطيع أن تضع بطريقة منطقية كل مشاهد أمام المنظر الذى يتأمله حقا؟

أهداف وأهمية

التنسيق

أولا: أهداف التنسيق:

يتفق علماء الإدارة على أن التنسيق الجيد الفعال من شأنه تحقيق الغايات المرجوة من التنظيم الإدارى بفعالية تامة وعلى أكمل وجه وفى أقصر وقت ممكن وبأقل جهد ونفقة، علاوة على الارتقاء بمعنويات العاملين فى المنظمات الإدارية، وتحقيق الرضا الوظيفى بينهم وضمان ولائهم للمنظمة ولأهدافها.

وإلى جانب هذا الهدف الرئيس يحقق التنسيق كذلك المزايا التالية:

١- التكامل فى أداء الأعمال الإدارية وعدم تكرارها وتلافى التعارض بينها.

٢- تجنب الأزدواج والتداخل فى الأنشطة والاختصاصات الإدارية ، وتحقيق الكفاية الإدارية فى أداء المهام.

٣- منع التنافس بين الوحدات الإدارية، وضمان التعاون بينها والترابط بين أعمالها.

٤- إزالة التفاوت فى المعاملة بين العاملين فى المنظمات الإدارية.

ثانيا أهمية التنسيق:

تظهر أهمية التنسيق كما يلى:

١- الحاجة إلى تضافر الجهود على مستوى المنظمة وعند جميع المستويات.

٢- الحاجة إلى توجيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة.

٣- الحاجة إلى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدى إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة.

٤- الحاجة إلى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.

٥- الطبيعة المميزة للعنصر البشرى تعنى وجود فروق بين الأفراد، يجب توجيهها لتحقيق الأهداف العامة.

٦- إحتمال إختلاف وجهة نظر العاملين عن الإدارة أو الخطة يتطلب إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة، تضمن تكامل جهود التنفيذ.

٧- من العاملين من إعتاد أن يعمل طبقا لتوجيهات محددة.

٨- الحاجة إلى تعاون مشترك وتفهم جيد للعلاقات بين الإدارة والعاملين، مع التسليم بصعوبة تحقيق أهداف أحد الطرفين على حساب أهداف الطرف الآخر.

ثالثا: مزايا التنسيق:

يؤدى التنسيق الفعال إلى تحقيق النتائج التالية:

١- زيادة كفاية العمل فى المنظمة بوجه عام إذان من أهداف التنسيق العمل على جمع شمل الجهود المتنوعة - بعد تحقيق التوازن بينها - فى مجهود متناسق متكامل واحد.

٢- رفع الروح المعنوية فى العمل فالعمل المنسق دائما ما يكون موضع تقدير الأفراد العاملين فى المنظمة مما يدفعهم إلى حسن أدائه بروح طيبة تتحقق معها أفضل النتائج.

٣- المحافظة على مستوى طيب من الأفراد الصالحين للعمل فى المنظمة فحسن التنسيق من شأنه أن يوفر عوامل الرضا فى العمل مما يطيل مدة استخدام هؤلاء الأفراد فيزيد تمسكهم باعمالهم ويصبح التنسيق عنصرا مميزا من عناصر خبرتهم وعاملا نافعا من عوامل تدريبهم فى هذه الأعمال وإكتساب الخبرات فى إنجازها.

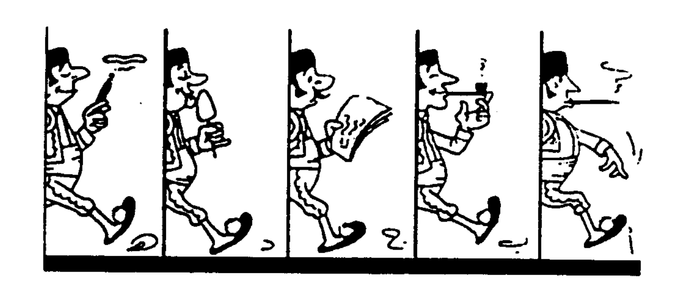
٤- التنسيق يؤدى إلى منع التشابك والتداخل فى المنظمة مما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاية كاملة.

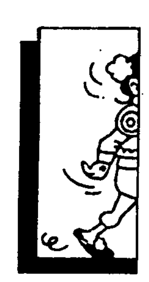
٥- يؤدى التنسيق إلى منع الأزواج فى الوظائف الإدارية خاصة داخل المنظمات الضخمة مما يساهم فى تحقيق الأهداف بأقل جهد وبأقصر وقت وبأقل نفقة.

٦- هناك ارتباط جذرى بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم نفسه ليس على أساس أن التنسيق عنصر مؤثر فى بناء التنظيم وإنما لأنه لا يمكن فصله عن التنظيم بناءً ووظيفة.

تدريبات عملية

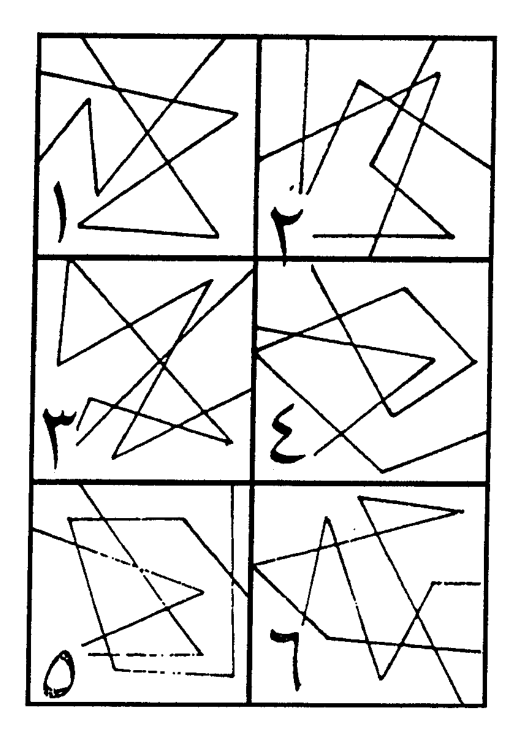
مصارع الثيران





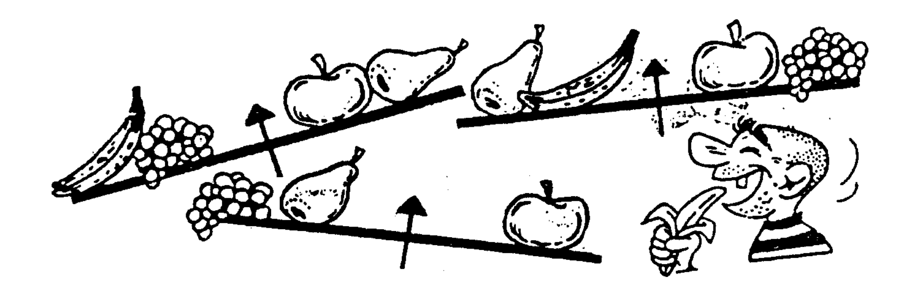
أى نصف أيمن ، فى رأيك (أ - ب - ج - د - هـ) يناسب تماما النصف الأيسر من مصارع الثيران هذا؟

الرسم الدخيل



أى الرسوم من ١ إلى ٦ الدخيل بينها؟

الفاكهة الموزونة



من مشاهدتك هذه الوزنات الثلاث للموزة والتفاحة والاصة وعنقود العنب، هل تستطيع أن تصنف هذه الثمار بترتيب الوزن، بدءا بالأثقل إلى الأخف؟

صور ومستويات التنسيق

أولا: صور التنسيق

تتنوع صور التنسيق فقد يكون داخليا أو خارجيا وقد يتم راسيا أو افقيا وذلك على النحو التالى(1):

١- **التنسيق الدخلى**: ويقصد به التنسيق بين الفروع والوحدات المختلفة التابعة لمنظمة إدارية معينة، ويهدف إلى إيجاد قدر من التوافق والانسجام بين أنشطة العاملين فيها.

٢- **التنسيق الخارجى**، وهو التنسيق الذى يهدف إلى إيجاد التوافق والتكامل بين المنظمة الإدارية وغيرها من المنظمات الأخرى ذات الصلة بنشاط أو أهداف هذه المنظمة، سواء كانت فى نفس مستواها الإدارى أو فى مستوى أدنى أو أعلى منها، وذلك لتلافى الأزدواجية والتنافس بينها.

٣- **التنسيق الرأسى**: وهو يعنى التنسيق الذي يتم بين مستويات إدارية مختلفة داخل المنظمة الإدارية، لتوفير الترابط بينها فى أداء أعمالها وتحقيق أهدافها.

٤- **التنسيق الأفقى**: وفيه يجرى التنسيق بين المستويات الإدارية المتماثلة فى المنظمة الإدارية، لتحقيق التجانس والتكامل بين أعمالها وانشطتها.

---

(1) د. سامى جمال الدين - الإدارة والتنظيم الإدارى - مؤسسة حورس الدولية - الإسكندرية ٢٠٠٤ص ٢٦٨ .

ثانيا : مستويات التنسيق [1]:

يمكن القول بداية أن هناك مستويين متفاوتين من التنسيق، وهما:

١- التنسيق التطوعى

فى ظل التنسيق التطوعى، يعمل أفراد جماعة العمل على تحقيق التوحيد بين جهودهم ذاتيا وعن طواعية، حيث يقومون بتوجيه بعضهم البعض، وباتخاذ القرارات الجماعية اللازمة لتسيير الأعمال، وذلك من خلال المامهم بأدوارهم، ومعرفتهم بالأهداف التى تسعى إليها الوحدة التنظيمية التى ينتمون لعضويتها، وظروف وبيئة الأداء التى يعملون فى ظلها .

٢- التنسيق الجبرى

أما التنسيق الجبرى، فإنه يفرض على الأفراد عن طريق تقنين سلوك أدائهم، سواء تم ذلك التنسيق بطريقة مسبقة من خلال إخضاع العمل لقواعد وأساليب وإجراءات محددة تمثل الضوابط التى ينبغى أن يتقيد ويسترشد بها الفرد فى أدائه لعمله، أو تم هذا التنسيق أثناء ممارسة الأفراد الفعلية لأنشطة الأداء من خلال الإشراف والتوجيه المباشر لهذه الأنشطة، حيث يتدخل الرئيس بصفة مستمرة لأعطاء توجيهات مفصلة وملزمة ومتابعة دائمة لتفاصيل الأداء ومراحله.

ثالثا : الشروط الموقفية التى تحكم التنسيق:

١- درجة الاحتواء الذاتى:

تؤثر درجة الاحتواء الذاتى للأعمال أو الوحدات التنظيمية على مدى الحاجة للتنسيق بينها، فكلما زاد استقلال ما تؤديه هذه الاعمال أو الوحدات وتضاءل اعتمادها على غيرها حين أدائها المهامها، كلما انخفضت وتضاءلت

---

(١) د. عبد المجيد السيد وآخرون - مرجع سبق ذكره ص ١٦٨ .

حاجتها للتنسيق مع غيرها. أما حين تقل درجة الاكتفاء الذاتى للوحدة التنظيمية، فإن التنسيق يصبح ضرورة ملحة طالما لا يتاح لكل منها أن تمارس صلاحياتها وتتخذ قرارتها منفردة مما قد يتعارض مع غيرها من وحدات تنظيمية أخرى. وفى مثل هذه الحالة نجد أن المستويات التنظيمية العليا قد تتجه إلى تقييد تصرف هذه الوحدات، وخاصة فى الجوانب التى تمس علاقات أداء مشتركة بينها، وبذلك تحتجز المستويات العليا القرارات الخاصة بالتنسيق فى ضوء رؤيتها الشاملة ومعلوماتها ذات الجوانب المتعددة والتى تمكنها من تحقيق هذا التنسيق بصورة أكثر فعالية.

٢- تصميم العمل:

يمكن القول بصفة عامة أنه كلما زادت درجة تجزئة مهام الأداء إلى عدد كبير من الأنشطة كلما أرتفعت الحاجة إلى التنسيق فهذه التجزئة تقترن عادة بزيادة الاعتماد المشترك بينها، ومن ثم يصبح التكامل ضرورة طبيعية مترتبة على ارتباط أدائها. أما حين يتم تجزئة مهام الأداء إلى عدد محدود من الأنشطة، فإن علاقات التوافق بينها تنخفض نسبيا وبالتالى تقل الحاجة إلى التنسيق بدرجة ملموسة.

معنى هذا أن تصميم الأعمال بحيث يحتوى كل واحد منها على عدد محدود من الأنشطة - التخصص الأفقى - يرتب زيادة هذه الأعمال أو الوظائف وبالتالى تتزايد الحاجة إلى التنسيق أما حيث يكون التخصص الأفقى أقل تطرفا بفعل زيادة عدد الأنشطة التى يحتويها كل عمل من الأعمال، فإن الارتباط بينها يتناقص وبالتالى تتضاءل الحاجة إلى التكامل والتنسيق بشكل ملموس.

٣- نمط علاقات الأداء بين الأعمال:

أن تجزئة المهام الكلية الواجبة الأداء إلى عدد من الأعمال وإعادة تجميعها بشكل أو آخر فى وحدات تنظيمية يرتب بالضرورة خلق علاقات أداء غيرها ولقد سبق التمييز بين ثلاثة مستويات من هذه العلاقات هى التجميعية والتتابعية والتبادلية، إلا أن حاجة كل مستوى منها للتنسيق تتفاوت تفاوتا كبيرا، ومن ثم تختلف الاستراتيجية التنظيمية الملاءمة لمواجهة كل منها.

ففى **العلاقات التجميعية** - وهى أقلها تعقيدا - لا توجد صلات تفاعلية بين الأعمال التى تشملها، حيث لا يتطلب السحب من العنصر المشترك أو الاضافة إليه تعاونا أو تنسيقا مباشرا، ويترتب على ذلك انخفاض فى حجم القرارات الجماعية والاتصالات المشتركة بينها، ومن ثم تكون الحاجة إلى التنسيق فى أدنى حدودها.

وجود مثل هذه العلاقة اذن لا يشكل مصدرا للمشكلات، وبالتالى يمكن تحقيق التنسيق بين هذه الأعمال عن طريق الإشراف والتوجيه المباشر من خلال رئيس يوجه ويراقب ويسأل عن هذه الأعمال وخاصة عندما يكون حجم المنظمة صغيرا. أما حين تكون المنظمة كبيرة الحجم فإن التنسيق يمكن تحقيقه بصفة مسبقة عن طريق البرمجة والتنميط بحيث يتم صياغة مجموعة من القواعد والضوابط تلتزم بها الأعمال عندما تشترك فى السحب من العنصر المشترك أو الإضافة إليه.

أما فى **العلاقات التتابعية**، فإن أسلوب توزيع مهام الأداء على مجموعة من الأعمال ترتبط فيما بينها بحيث يؤثر أى عمل منها تأثيرا مباشرا على الأعمال التى تليه على مسار الأداء يخلق الكثير من المشكلات كما يسبب

العديد من الاختناقات، مما يترتب أهمية متزايدة للاتصالات والمشاركة فى صنع القرارات، ومن ثم تبرز الحاجة ماسة للتنسيق.

على أن الأسلوب التنسيقى المناسب للعلاقات التتابعية يتفاوت تبعا لدرجة استقرار ظروف وبيئة الأداء، فحين تتميز هذه البيئة بالتأكد والاستقرار نجد أن الحل يكمن فى برمجة وتنميط عمليات وانشطة الأداء بحيث يتم تحديد حلول للمشكلات المتوقعة، وتقنين لعلاقة الأعمال ببعضها بصفة مسبقة. أما عندما تكون ظروف وبيئة الأداء متقلبة وغير مستقرة فلا بديل عن ضم الأعمال التى تقع على مسار واحد لتدفق الأداء فى وحدة تنظيمية واحدة

وحين يسود نمط العلاقات متقلبة - وهى أكثرها تعقيدا -بين الوحدات التنظيمية، فإننا نلمح بوضوح غيبة فى الاستقلال نظرا للتأثير والتأثر الذى تتسم به علاقاتها، والتوافق المتبادل والاعتماد المشترك السائد بينها.

ومثل هذه الطبيعة المميزة تقضى على إمكانية تحقيق تنسيق مسبق من خلال تقنين حلول تتخذ شكل قواعد وضوابط أو برمجة وتنميط أنشطة، نظرا لأن المشكلات التى تعترض التنفيذ بفعل تشابك الأعمال لا يمكن التنبؤ بها سلفا أو تقديرها مقدما. وهنا لا مفر من بناء صلة تنظيمية تيسر أمكانية تبادل المعلومات والمشاركة فى صنع القرارات، طالما كان الأسلوب التنسيقى المناسب هو الملاءمة المباشرة على أن بناء مثل هذه الصلة يمكن تحقيقه من خلال ضم الأعمال التى ترتبط معا بعلاقات تبادلية فى وحدة تنظيمية واحدة، بحيث تخضع لأشراف ورقابة مشتركة من رئيس واحد، مع تيسير الاتصال بين القائمين عليها، وتمكينهم من التشاور والتنسيق المشترك واتخاذ القرارات بصفة جماعية، تلك الحالة التى يمكن تسميتها بالدمج التنظيمى.

٤- معيار التخصص التنظيمى:

أن تكوين الوحدات التنظيمية - بما يتضمنه من خلق مجموعات عمل مختلفة - يرتب بطبيعته العديد من المشكلات التنسيقية بينها، طالما كان تجميع الأعمال فى مراكز أداء قائمة بذاتها ينتج تفاوتا فيما يختص بالأهداف التى تسعى لتحقيقها، وفى درجة التقنين التنظيمى والتدابير البنائية، والعمليات الإدارية التى تستعين بها، وفى التوجه والمدى الزمنى لقراراتها، وفى نمط التفاعل والتداخل بين أعضائها.

فالمشاهد أن إدارة الإنتاج - مثلا - تهتم فى المحل الأول بتحقيق الكفاءة الإنتاجية فى الأمد القصير، مما يجعلها تستعين باساليب واجراءات النفسية لأفراد جماعة العمل، وعلى النقيض من ذلك نرى تفاوتا فى اتجاهات إدارات أخرى كالبحوث، حيث نجد اهتماما بتطوير المنتجات ومحاولات للتجديد والابتكار، مما يؤدى إلى التركيز على المدى الطويل وتناقص ملموس فى درجة الاعتماد على القواعد والضوابط الرسمية ولاشك أن مثل هذه الاختلافات - وغيرها - بين مختلف الوحدات التنظيمية يستتبع ارتفاعا مستمرا وحاجة متزايدة إلى التنسيق كنتيجة لانعزال وتحوصل كل وحدة منها عن غيرها.

على أن الحاجة إلى التنسيق، وأيضا أسلوب تحقيقه، يتفاوتان تبعا للمعيار المستخدم فى تكوين الوحدات التنظيمية، فكلما كان هذا الميعار أقرب إلى أسس الوظائف أو المراحل الفنية أو نوبات العمل، كلما كانت الحاجة ماسة إلى توحد الجهود وتكامل الأنشطة بين الأقسام والإدارات، نتيجة لزيادة الاعتماد المشترك بين ما تقوم به هذه الوحدات من أعمال. ومن ناحية أخرى، فطالما كان الأخذ بهذه المعايير يترتب أصلا ارتفاعا فى رسمية البناء التنظيمى

للوحدات وتزايد فى درجة بيروقراطيتها فإن الأسلوب التنسيقى الملائم يصبح هو أيضا بالتبعية أكثر رسمية، وأن شئنا الدقة قلنا البرمجة والتنميط.

إما إذا كان معيار التخصص التنظيمى أقرب إلى معايير النواتج أو العملاء أو المنطقة الجغرافية، فإننا حينئذ نواجه تزايد فى استقلال الوحدات التنظيمية، نظرا لتفاوت ما تقوم به كل منها من أنشطة وأعمال، فعندما تتعدد النواتج، وتختلف أساليب الإنتاج وسبل البيع الخاصة بكل منتج منها، ويتفاوت متطلبات متلقيها من عملاء، وتتباين خصائص ومواقع ما تتوزع فيه من أسواق، نجد أن الفصل والتمييز بين ما تقوم به كل وحدة من ممارسات يصبح وضعا طبيعيا، كما أن الحاجة إلى التنسيق بين مثل هذه الوحدات التنظيمية وبعضها تتضاءل إلى مدى كبير.

ولعل أول ما يترتب على استقلال هذه الوحدات التنظيمية أن تتضاءل الحاجة إلى التنسيق بين بعضها البعض إلى مدى كبير. فنتيجة لأن معظم العلاقات الأفقية التى تميل إلى الأخذ بالنمط التتابعى أو التبادلى تتم داخل كل وحدة منها، نجد أن العلاقات التجميعية هى - غالبا - الشكل السائد بين الوحدات التنظيمية التى يتم تكوينها باستخدام معايير النواتج أو العملاء أو المنطقة الجغرافية. ويترتب على ذلك أن يصبح الأسلوب التنسيقى الملائم هو الإشراف أو التوجيه المباشر أو البرمجة والتنميط وأن كانت المفاضلة بيها تظل رهينة بمتغيرات شرطية أخرى أكثر قدرة على حسم هذه القضية كحجم المنظمة ذاتها، أو درجة استقرار ظروف وبيئة الأداء بها، وما إلى ذلك.

٥- النظام الفنى الإنتاجى:

يشير اصطلاح النظام الفنى الانتاجى فى معناه العام إلى تلك المجموعة من الوسائل ،والأساليب التى تستخدم فى تحويل المدخلات وموارد الأداء إلى نواتج ومخرجات . وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للتكنولوجى الصناعى هى:

١- نظام الانتاج بالطلبية.

٢- نظام الإنتاج الكبير.

٣- نظام العمليات المستمرة.

على أن نمط النظام الفنى الانتاجى السائد، لا يحدد فقط درجة الحاجة إلى التنسيق، بل هو ايضا يسهم بقدر غير قليل فى اختيار البديل التنسيقى الملائم، ففى نظام الانتاج بالطلبية، وهو اقلها تعقيدا، نجد أن تصنيع المنتجات يتم وفقا لرغبات العملاء ومتطلباتهم - كما هو الحال فى صناعة السفن والطائرات مثلا - ومن ثم فالنواتج غير نمطية، كما أن اجراءات الانتاج وأساليبه غير موحدة، وبالتالى تلعب مهارات وخبرات القوى العاملة دوراً كبيرا فى العملية الانتاجية. وفى ظل هذه الظروف نجد أن الاعتماد على الملائمة المباشرة فى تحقيق التنسيق يأتى فى المحل الأول، وأن تعذر استخدامه فلا سبيل غير الإشراف والتوجيه المباشر كوسيلة لتحقيق تكامل الانشطة وتوحد الجهود.

وحين يسود نظام الإنتاج الكبير - كما هو الحال فى صناعة السيارات مثلا - فإننا نجد أن المنتجات نمطية إلى درجة كبيرة، فضلا عن أن اجراءات الانتاج

وأساليبه موحدة تماما، بل ومقررة بصفة مسبقة وهنا يتناقص الاعتماد على القوى العاملة ذات المهارات العالية، طالما كان النظام يعمل بطبيعته على ضبط وتقنين سلوك الأفراد، بل وتعويض ما قد تفتقده جماعة العمل من قدرات وخبرات. وحين تسود مثل هذه المواقف ترتفع الحاجة إلى التنسيق نتيجة لزيادة الاعتماد المشترك بين الأعمال وبعضها، وبالتالى يصبح البديل التنسيقى المناسب هو البرمجة والتنميط.

أما فى نظام العمليات المستمرة، وهو أكثرها تعقيدا مثل صناعة الكيماويات وتكرير البترول - فإننا نلمح قدرا كبيرا من الآلية، وارتفاعا فى التحكم والتمييز الذاتى للأنشطة الانتاجية.

وعلى الرغم مما نلمسه هنا من ثبات مواصفات المخرجات وتوحد اجراءات الانتاج، إلا أن التنميط والتقنين والضبط فى ظل هذا النظام لا ينسحب على الأفراد، كما هو الحال فى ظل نظام الانتاج الكبير، فهو موجه بصفة أساسية نحو الآلات دون جماعة العمل ، ومن ثم تظل الحاجة ماسة وملحة إلى قوى عاملة على درجة كبيرة من المهارة، بحيث تستطيع تلبية احتياجات هذا المستوى العالى من الفن الإنتاجى. ويترتب على ذلك أن تعود الملاءمة المباشرة لتحتل مركز الصدارة بين أساليب التنسيق المختلفة، طالما كانت البرمجة والتنميط أو الإشراف والتوجيه المباشر غير ذات نفع أو جدوى.

٦- درجة تقلب/ أو تعقد البيئة التنظيمية:

على الرغم مما قد نلمسه من غيبة فى الاتفاق بين المعنيين بدراسة المنظمات حول أبعاد البيئة التنظيمية، الا أن هناك اتجاها غالبا بينهم على أن درجة التقل ودرجة التعقد تمثلان أبرز هذه الأبعاد. فالتقلب يشير إلى عدم

التأكد الذى يمكن أن تواجهه المنظمة فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلى باحتياجاتها من موارد ومستلزمات الأداء، أو معدل دوران العمالة، أو تغيرات متطلبات العملاء، أو خصائص الأسواق، وما إليها. أما التعقد فيعبر عن تعدد مكونات البيئة وتنوع مطالبهم، مما يترتب عدم قدرة المنظمة على الألمام الكامل بعلاقات السبب/ النتيجة حيث يظل التقدير التام لأثر ما يتخذ من قرارات على النواتج والمخرجات أمرا غير ممكنا.

غير أن التمييز بين هذين البعدين لا يمثل دعوى بانفعالهما، فعادة ما تواجه المنظمات بتوافيق مختلفة من درجات التقلب والتعقد، كما أن كل توفيقه منها تحمل خصائص متفاوته بحيث تملئ أسلوبا تنسيقيا معينا دون غيره. ويعرض الجدول التالى لذلك .

البيئة المنظمة	مستقرة	متقلبة
معقدة	برمجة وتنميط المهارات	الملاءمة المباشرة
غير معقدة	برمجة وتنميط عمليات وأنشطة الأداء	الملاءمة المباشرة

فحين تعمل المنظمة فى ظل بيئة مستقرة/ معقدة - مثل المستشفيات والجامعات نجد أن بناءها يميل إلى **النمط البيروقراطى المهنى** وإن كانت درجة توزيع السلطة التنفيذية تأخذ باللامركزية، وهنا

يتحقق التنسيق من خلال برمجة وتنميط المهارات، حيث يتم اخضاع الأداء لاجراءات وضوابط متعلقة ومقررة سلفا من خلال برامج التدريب الرسمية التى يجتازها الأفراد.

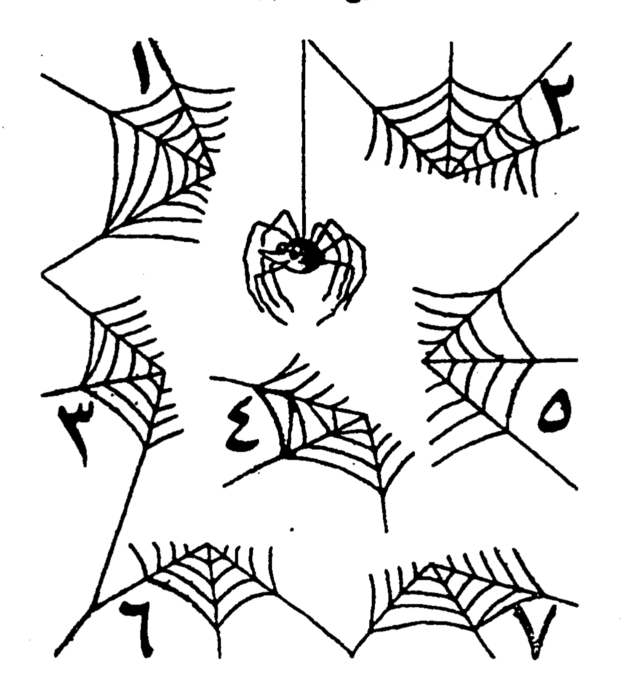
أما عندما تكون بيئة المنظمة **متقلبة/ غير معقدة** - مثل المنشآت الفردية كمتاجر التجزئة - نجد أن بناءها يأخذ **بالنمط العضوى** وأن ظلت درجة توزيع السلطة التنفيذية أقرب إلى المركزية. وفى ظل هذه الظروف يحتل الأشراف والتوجيه المباشر المركز الأول بين بدائل التنسيق المختلفة، حيث يظل الرئيس متمتعا وحده بصلاحيات التصرف وصنع القرار، بالإضافة إلى قدرته على ممارسة الرقابة التفصيلية والمباشرة على أداء مرؤوسيه.

وحين تكون بيئة **المنظمة متقلبة/ معقدة** - مثل منظمات الفضاءات تجد أن الملائة المباشرة تمثل البديل التنسيقى الأوحد طالما تعذر التقنين المسبق لما يؤدية من مهام وما يمارس من أنشطة ، نظرا لأن الضبط ،والتنميط من خلال قواعد أو اجراءات ثابتة يحد من قدره مختلف الوحدات التنظيمية على التكيف مع ما قد يواجهها من ظروف متغيرة.

وعندما تكون بيئة **المنظمة مستقرة/ غير معقدة** - مثل المنظمات التى تأخذ بنظام الانتاج الكبير أو خط التجميع كصناعة السيارات - نجد اعتمادا كبيرا على القواعد والاجراءات المحددة التى تمثل الضوابط التى ينبغى أن يتقيد ويسترشد بها أفراد القوى العاملة فى أدائهم للعمل. وهنا تصبح الظروف مهيئة تماما لتحقيق التنسيق من خلال برمجة وتنميط انشطة الأداء، حيث يصبح فى الإمكان تقنين علاقة الأعمال ببعضها، والتنبؤ بالمشكلات التى قد تعترض التنفيذ بصفة مسبقة.

تدريبات عملية

نسيج العنكبوت



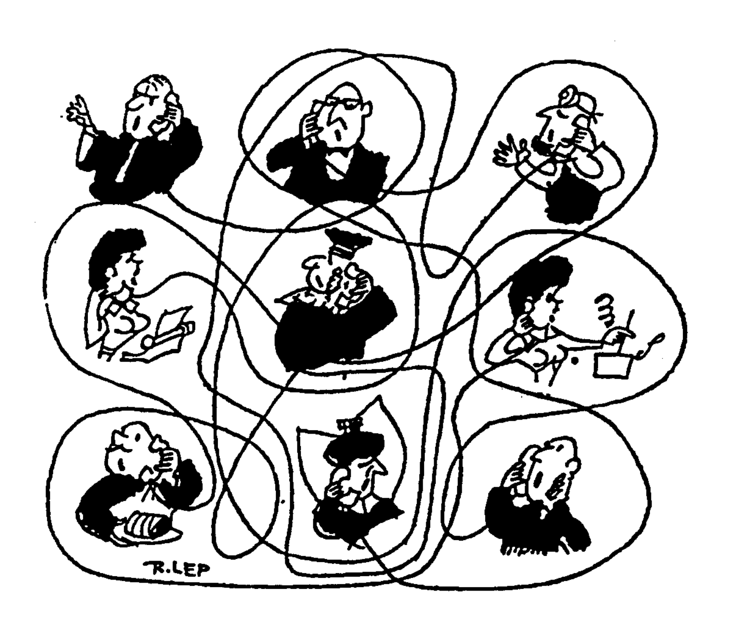
هناك قطعتـان فـقط يمكن وصـلهـما لـتشكيل نسيج عنكبوت واحـد حـاول العثور عليهما فى مدى ٣٠ ثانية فقط

الدخيلان



كل هذه الأشياء الظاهرة فى الصورة يوجد منها نسختان ما عدا شئ واحد مرسوم ثلاث مرات، وآخر مرسوم مرة واحدة. فحاول اكتشاف هذين الدخيلين!

لعبة «من يتلفن لمن؟»



اتستطيع أن تعرف من يتلفن لمن بين هؤلاء الأشخاص التسعة: الضاربة على الداكتيلو، المحامى، الخادم، المريض، القاضى، الطاهية، الرئيس المدير العام، الجزار؟

انماط التنسيق

يمكن التمييز بين ثلاثة آنماط رئيسية لتحقيق التنسيق هى:

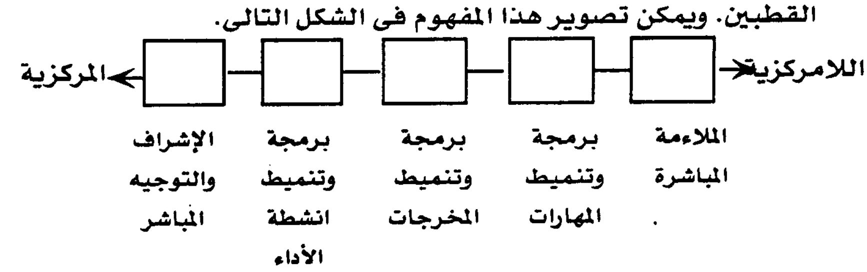
١- الملاءمة المباشرة.

٢- الاشراف والتوجيه المباشر.

٣- - البرمجة والتنميط .

بينما ينتمى **النمط الأول** إلى مستوى التنسيق التطوعى، فإن **النمطين الثانى والثالث** يندرجان فى إطار التنسيق الجبرى. على أن التمييز بين هذه البدائل التنسيقية لا يعنى أنها مانعة من التبادل، أو متنافية شاملة، فعادة تستعين المنظمة بأكثر من بديل منها فى ذات الوقت، وأن كان الإشراف والتوجيه المباشر وأيضا الملاءمة المباشرة يمثلان حد أدنى لا غنى عنه، بصرف النظر عن درجة اعتماد المنظمة على البرمجة والتنميط بأشكالها المختلفة.

غير أن هذه المستويات التنسيقية تتفاوت فيما يتعلق بصلاحيات التصرف وصنع القرار المتاحة لأفراد جماعة العمل، فبينما تعتبر الملائمة المباشرة أوفر البدائل لا مركزية، نجد أن الإشراف والتوجيه المباشر أكثر مركزية، فى حين تقع مختلف أساليب البرمجة والتنميط بين هذين القطبين. ويمكن تصوير هذا المفهوم فى الشكل التالى.

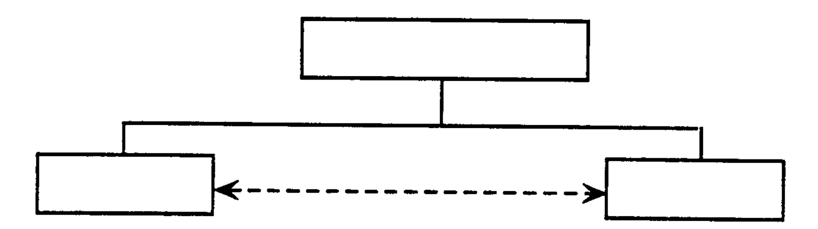


هذا وسوف نتناول هذه الأنماط الثلاثة بشئ من التفصيل على النحو التالى:

(١) د. عبد المجيد وآخرون - الإدارة والتنظيم - مرجع سبق ذكره ص ١٦٩ وما بعدها.

أولا: الملاءمة المباشرة (المتبادلة) :

يتحقق التنسيق فى إطار الملاءمة المباشرة فى خلال عمليات الاتصال الأفقى بين الأفراد، وفى ظله تفوض حرية التصرف وصلاحيات صنع القرار لجماعة العمل، حيث يقومون بتوجيه بعضهم البعض، وباتخاذ القرارات الجماعية مالزم الأمر واقتضت الظروف. ويوضح الشكل التالى ذلك:

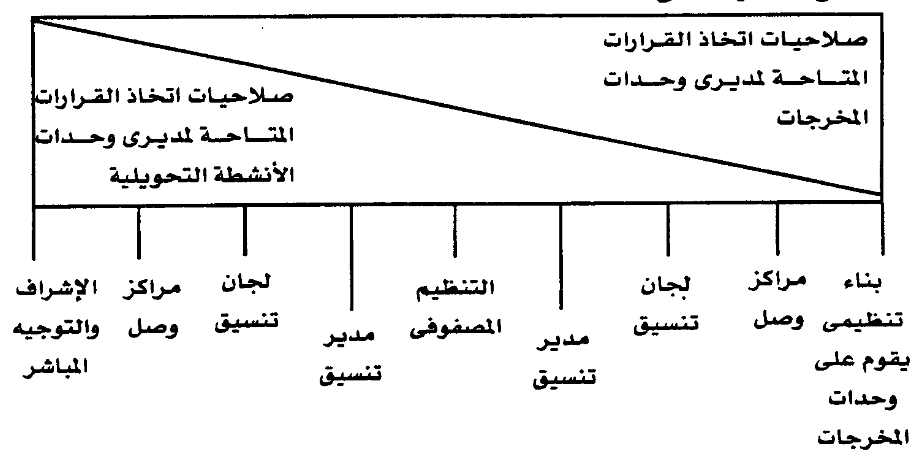


والمشاهد أن هذا الأسلوب شائع الاستخدام فى نمطين نقيضين من المنظمات، فالاعتماد عليه شبه كامل فى المنظمة البسيطة ذات الحجم الصغير كمتجر التجزئة، كما أنه البديل الوحيد المتاح أمام المنظمة الكبيرة أو ذات الغرض المحدد والتى تتصف انشطتها وعملياتها بالتعقد المتطرف وعدم الاستقرار الشديد كمنظمات الفضاء.

ويعتمد تحقيق التنسيق باستخدام الملاءمة المباشرة أساسا على قدرة الأفراد الشخصية ورغبتهم الذاتية فى التوصل إلى أساليب وتدابير مختلفة يمكن بمقتضاها توحيد جهودهم وتكامل انشطتهم وصولا لتحقيق أهداف المنظمة. ويترتب على ذلك ضرورة تعريف كافة الأفراد بهذه الأهداف وسبل تحقيقها، وأيضا أدراكهم ووعيهم لما يمارسونه من أدوار، بالإضافة إلى المامهم التام بجميع المعلومات حول ما تواجه المنظمة من مواقف،ظروف على المستوى الداخلى والخارجى.

أساليب تحقيق الملاءمة المباشرة:

يشير فحص التراث النظرى ونتائج البحوث التجريبية فى ميدان نظرية التنظيم إلى وجود العديد من الوسائل التى يمكن بمقتضاها تحقيق الملاءمة المباشرة، والتى اصطلح على تسميتها بأساليب الوصل أو أدوات الربط التنظيمى . غير أن من أكثر هذه المحاولات أحكاما هى تلك التى ***قدمها جالبريث***، حيث أوضح أمكانية ترتيب هذه الأساليب غير متصل يشير إلى درجة تدخل كل أسلوب منها فى اختصاصات وصلاحيات الوحدات التنظيمية التى يتم التنسيق بينها. ففى أحد طرفى هذا المتصل يوجد (مركز الوصل) والذى يمثل أقل هذه الأساليب سحبا لسلطات الوحدات وفى الطرف الآخر يوجد «التنظيم المصفوفى» باعتباره أكثر الأدوات تقليصا لحريتها، بينما يتوسط هذين النقيضين جماعات التنسيق ومدير التنسيق. ويمكن توضيح ذلك فى الشكل التالى:



والآن سوف نشير إلى بعض المصطلحات الواردة فى الرسم

١- مركز الوصل :

يعتبر هذا البديل مركز للمعلومات والبيانات التى تحتاجها الوحدات التنظيمية التى يتم التنسيق بين أعمالها، ويقع فى مفترق طرق قنوات الاتصال بينها، وأن كان لا يتمتع بسلطة رسمية، فهو يستمد صلاحياته من خلال ما يحوزه من معلومات متخصصة، فمندوب المشتريات المقيم بإدارة الانتاج يعتبر مركزا للوصل، حيث يقدم لها المعلومات والبيانات الضرورية حول مختلف ما تحتاجه من قطع غيار ومعدات. فالتبعية الوظيفية لهذا المندوب ترجع إلى إدارة المشتريات. ولكن مقره الدائم وتواجده المادى هو المصنع، تلك الحالة التى يمكن تسميتها بالتمثيل التنظيمى.

٢- لجان التنسيق :

تتكون اللجنة التنسيقية من مجموعة من الأفراد الذين يمثلون وحدات تنظيمية مختلفة، يجتمعون معا لحل ما يواجههم من مشكلات مشتركة. وقد تكون اللجنة مؤقته تنشأ لمعالجة قضية بالذات أو لأداء مهمة معينة وتنتهى بانجازها، مثل لجنة المشتريات أو لجنة تقييم الوظائف ، وقد تكون دائمة حيث تجتمع بصفة دورية ومنتظمة حين تكون هناك حاجة للاتصال المكثف والمستمر كمجلس الإدارة أو لجنة متابعة وتقييم الأداء.

٣- مدير التنسيق :

يتم الاستعانة بمدير التنسيق - الذى يتمتع بسلطة رسمية - حين تكون الحاجة لتوحد الجهود تفوق ما يمكن الحصول عليه من خلال مركز الوصل أو لجان التنسيق، وفى ظل هذا البديل يتم تفويض بعض الصلاحيات لفرد فيما

يتعلق بتصرفات أو قرارات معينة تختص بعلاقة بعض الوحدات التنظيمية ببعضها، وأن كانت سلطة مدير التنسيق لا تمتد لتشمل الأفراد العاملين بكل وحدة منها، طالما كان ما يمارسه من صلاحيات تستمد من الخدمات التى يقدمها لهذه الوحدات وليس بحكم كونه رئيسا عليها، ويقدم *جالبريث* مثالا على ذلك حين تناول ما يقوم به مدير الموازنة من مهام وأعمال.

حيث يجب الحصول على مصادقته فيما يتعلق بما تقوم به الوحدات التنظيمية من تصرفات مالية. وقد تكون صلاحياته قاصرة على إقرار هذه التصرفات واجازتها، وقد تمتد لتتضمن فحص مستندات وتقييم معلومات بل والقيام بدراسات مسبقة للتأكد من سلامة التصرف المطلوب اجازته واقراره.

٤- التنظيم المصفوفى :

أن التسليم بإمكانية تصنيف أسس تجميع الأنشطة وتكوين الوحدات التنظيمية فى إطار مجموعتين رئيسيتين ومتمايزتين هما معايير المخرجات ومعايير الأنشطة التحويلية لا يعنى بالضرورة قدرة احداها بمفردة على احتواء كافة علاقات الاعتماد المشترك التى يمكن أن تتواجد بالمنظمة، فعادة ما تكون هناك حاجة للاستعانة بأكثر من معيار منها، تلك الحالة التى قد تعرف بتسمية التنظيم المصفوفى، والذى فى ظله يتم خلق كيانين تنظيميين متوازيين، وتتعدد فيه مصادر التوجيه.

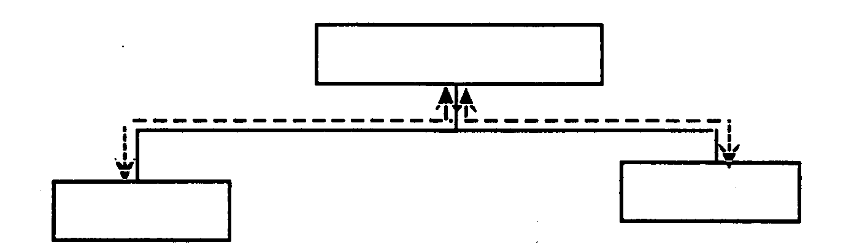
وإذا ما أخذنا بهذا البديل التنسيقى، فإننا نكون بذلك قد حققنا جماعية السلطة، حيث يشترك كافة القائمين على الوحدات التنظيمية

بالتساوى فى مسئولية صنع القرارات، وأيضا فى تحمل الآثار الناتجة عنها، بصرف النظر عن المعيار المستخدم فى تكوين هذه الوحدات، التنظيم المصفوفى بهذا المعنى أذن يخلق نوعا من التوازن فى القوى بين مديرى وحدات المخرجات وبين مديرى وحدات الأنشطة التحويلية، طالما كان يقلص من صلاحيات كل وحدة منها لصالح الأخرى.

ثانيا: الإشراف والتوجيه المباشر:

يعد الإشراف والتوجيه المباشر واحدا من أبرز أشكال الضبط التنظيمى، حيث يمثل وسيلة تسعى المنظمة بمقتضاها إلى تدعيم توازنها وتحقيق تكامل أجزائها، طالما كانت ممارسته تضمن لها امتثال الأفراد. إلى جانب النظام والانتظام فيما تؤدية من أنشطة وما تقوم به من أعمال.

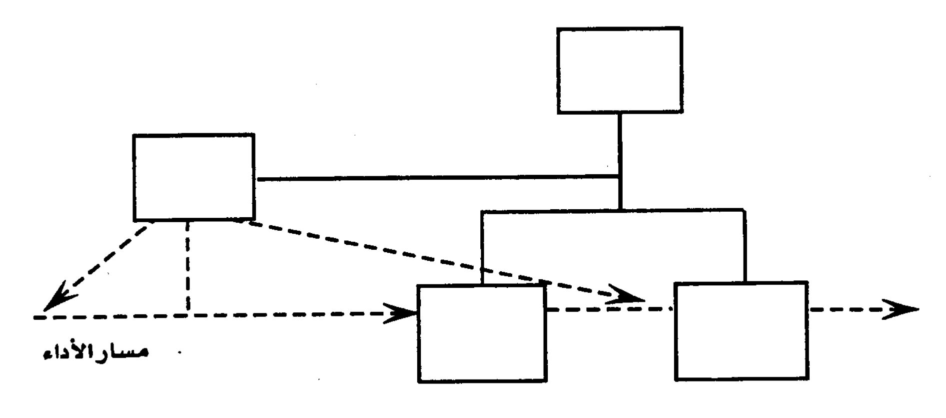
وعندما تستعين المنظمة بالإشراف والتوجيه المباشر كأسلوب تنسيقى فإنها تعمل على اخضاع العمل لسيطرة فرد واحد يشرف ويوجه ويتابع أداء الأفراد بصفة مستمرة، وذلك عن طريق ما يحوزه من سلطات وصلاحيات كما يتضح من الشكل التالى:



غير أن الاعتماد على الإشراف والتوجيه المباشر يتطلب دراسة لوظيفته وللسياق التنظيمى الذى يمارس فيه. فاستخدامه يقتصر على المنظمات التى تتمتع بقدر كبير من التخصص وتقسيم العمل، وحين تتوزع الأدوار على الأفراد بصورة دقيقة ومحددة تحديدا قاطعا، وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يستخدم عندما تكون قدرات المرؤوسين محدودة، إلا أنه فى مقابل ذلك يتطلب ارتفاعا فى قدرا ت الرئيس، طالما وقع على عاتقه رسم التصرفات المتعلقة بمراحل الأداء، واتخاذ القرارات بشأنها، والقيام بتعديلها وتطويعها وفقا لمختلف الظروف التى يواجهها.

ثالثا : البرمجة والتنميط:

عندما يتم الاعتماد على أسلوب البرمجة والتنميط فجد أن التنسيق يتحقق بصفة مسبقة، وذلك خلافا للملاءمة المباشرة وأيضا الاشراف والتوجيه المباشر حيث يتم توحيد الجهود وتكامل الأنشطة فى ظل الاسلوبين الاخيرين أثناء الأداء وليس قبله، ويوضح الشكل التالى ذلك:



غيـر آن الاعتماة علـى البرمـجة والتنمـيط يسود فى الحـالات التى تكون فيـها ظـروف الأداء مـستقـرة، وحين لا تواجه المنظمـة بتقلبـات فى المواقف التى تتـعلق بجـوانب النشـاط المختلفـة، حيـث يمكن التنسـيق بين الأعـمـال استـعـانة بالقـواعـد الموضـوعـة والمقـررة سلفـا. ويتـرتـب علـى اسـتـخـدام هذا الأسلوب فى تحـقيق التنسيق أن تنـخفض الحـاجـة للاتصـال الأفقى بين الأعـمـال التى تقع علـى مسـار الأداء، نظرا لأن علاقـات الاعتمـاد والتأثيـر بين هذه الأعمـال قد تم تقنيـنة وضبطـه، وبالتـالـى تصبح مـعظم القـرارات الواجب اتخـاذها مـتكررة وروتينيـة إلـى مدى كبيـر. والمشـاهد أنه يمكن التمـييـز بين ثلاثة مـستـويات من البـرمجة والتنميط هى:

(أ) بـرمجة وتنميط أنشطة الأداء.

(ب) برمجة وتنميط المخرجات.

(ج) بـرمجة وتنميط المهارات والمعلومـات. ونعـرض لكل منها فيما يلى:

(أ) برمجة وتنميط أنشطة الأداء:

يتـحقق التنسـيق وفـقـا لهـذا الأسلوب مـن خـلال اخضـاع محـتوى العـمل ومسـاراته لقواعـد وأساليب نمطية تمثـل مجمـوعة الاجراءات التى ينـبغى علـى القائمين بمهـام الأداء الاسترشـاد بهـا حين قيـامهـم بانشطتهم. وغالبا مـا تأخذ هذه القواعد والأساليب صورة رسمية، كمـا يكون لها طابـع العمومية والنمطية، بمعنـى ضرورة تطبيقها على كل الحـالات والمواقف ذات الطبيعة المتماثلة.

ومـن هنـا فإن بـرمجة وتنميط انشطة الأداء شـأنه شأن الإشراف والتوجيه المبـاشـر مـن حـيـث سـحب حـريات التـصـرف وصلاحـيـات صنـع القـرار مـن الأفـراد، ففـى *النمط الأول* يسـتـأثـر الرئـيس بكافـة السلطات ويجـرد المسـتـويات الأدنى منهـا، ومـن ثم فهـى مـركـزية شخصية، طالما تضـمـنت تدخـلا مبـاشـرا ومستمـرا من

قبل المركز فى تصرف الوحدات والوظائف التابعة. أما فى ***النمط الثانى*** فإن تقنين مسار الأداء يتم من خلال وضع قواعد وضوابط تفصيلية، ومن ثم فهى مركزية لائحية، طالما كانت هذه القواعد محددة للتصرفات الواجب القيام بها، وبما يعنيه ذلك من تجريد لحرية صنع القرارات.

(ب) برمجة وتنميط المخرجات:

يمكن تحقيق التنسيق فى إطار هذا النمط من خلال التحديد الدقيق لمعايير ومواصفات السلعة أو الخدمة التى تقدمها المنظمة، ففى ظل برمجة وتنميط المخرجات يتم الزام الأفراد بمواصفات محددة سلفاً وإن كانت ترك لهم الحرية فى ترجمة هذه المواصفات إلى مؤشرات عملية، وفى اختيار الطرق والأساليب والاجراءات المؤدية إليها.

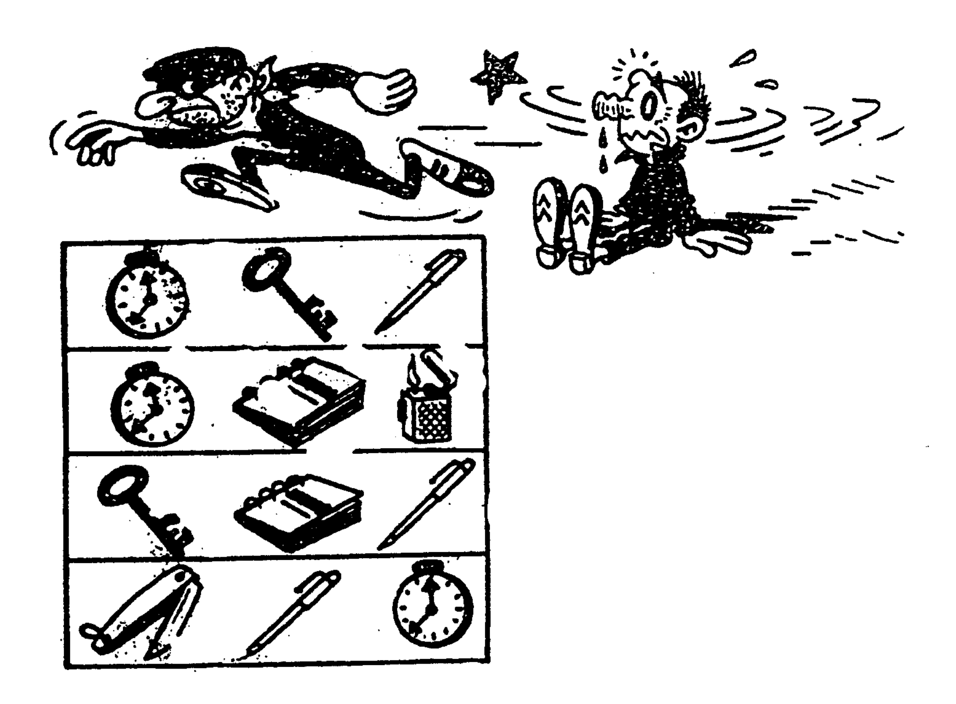
وعلى الرغم مما قد يحمله هذا الأسلوب التنسيقى، ظاهريا، من حريات وصلاحيات واسعة للأفراد، إلا أن المساءلة والمحاسبة تتم عن كمية أو مواصفات المخرجات غيبة المعايير الإجرائية لا يعنى أو يتضمن انتفاء التقييم، فلا يزال الفرد يسأل فى النهاية عن نتائج وآثار مختلف ما قام به من اختيارات.

(ج) برمجة وتنميط المهارات والمعلومات:

حين يتعذر استخدام برمجة وتنميط المخرجات أو انشطة الأداء، فإن المنظمة قد تسعى لتحقيق التنسيق من خلال برمجة المهارات والمعلومات والتى تتحقق بالتوصيف الدقيق والواضح لنوعية التدريب اللازمة لأداء مهام العمل. وفى ظل هذا النمط التنسيقى تتزايد ثقة الرئيس فى المستوى الأدائى للأفراد نتيجة لقيامه بتدريبهم وتنمية مهاراتهم بنفسه بصفة مسبقة، أو بناء على اشتراكه فى تصميم برامج التدريب التى يعتبر اجتيازها بنجاح شرطا أساسيا للالتحاق بالوظائف المعينة.

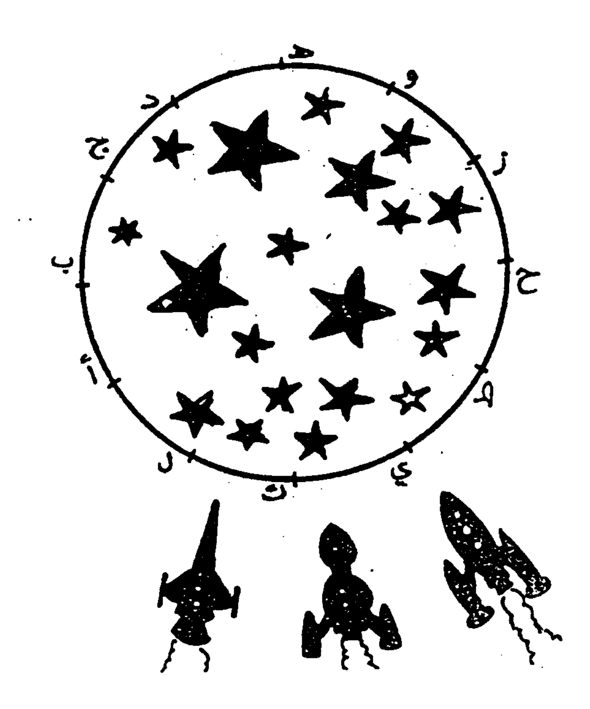
تدريبات عملية

المسروقات الثلاثة



سرق من هذا الرجل ثلاثة أشياء. وفى كل مستطيل من المستطيلات الأربعة هناك شئ مسروق وشيئان لا يخصانه. فهل تعرف أيها المسروقات الثلاثة؟

النجوم



كيف يمكنك تقسيم هذا (الفضاء) بحيث يكون لكل صاروخ من الصواريخ الثلاثة العدد نفسه من النجوم للاستكشاف؟

استراتيجيات التنسيق(١)

أولا: الوسائل الإدارية الرئيسية:

تتضمن تلك الوسائل وحدة الأمر والقواعد والاجراءات على أننا هنا سوف نركز على السياسات. فيمكن النظر إليها على أنها إطار عام ومسار عريض يتحرك الفرد والجماعات ضمنه نحو تحقيق الأهداف، وحينما يقوم الفرد باختيار اجراء ما من عدة بدائل يقوم بصورة آلية باستبعاد البدائل التى تعتبر خارج ما هو مقبول كسياسة للمنظمة.

والسياسات هى مرشد وموجه للتفكير. وتسمح بقدر من الاجتهاد، والتصرف والحرية للفرد المسؤول مباشره عن التنفيذ، وفيما يتعلق بالقواعد والاجراءات فهى تستند إلى السياسات وتكون أكثر تحديدا، وتوجه سلوك الأفراد والجماعات فى انجاز الأعمال والمهام المتنوعة الموكولة إليها، ولا تسمح للفرد إلا بقدر محدود من الحرية والاجتهاد والتصرف. وبالنسبة للخطط والتخطيط، فقد اكدت مارى باركر فولليت على أهمية التخطيط فى التنسيق، وكذلك معظم الكتاب والمفكرين. ويعتقد أن من بين أهداف وفوائد التخطيط تقليص الغموض والتغير وهذا يساعد بدوره على تحقيق التنسيق بين الأنشطة والوظائف المختلفة.

ويذهب إلى القول بأن التخطيط الناجح السليم الذى يبنى على وضوح الأهداف وتقرير الوسائل والترتيبات التى تحرك وتوظف جيمع أجزاء المنظمة

---

(١) د. حسين حريم - مرجع سابق ص ٥٣٢

نحو تحقيقها، والمراجعة المتأنية لمدى التقدم الذى تم تحقيقه هو مفتاح نجاح المنظمة. وأن وظيفة التخطيط هو الأساس الذى تبنى عليه وتنطلق منه وظائف التنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.

وقد أكد على أهمية الخطط ودورها فى التنسيق، وأشار إلى أن عملية التنسيق فى المواقف والحالات المعقدة تتكون من ثلاث خطوات:

١- إعداد خطة سلوكية لجميع أفراد الجماعة (ليست مجموعة خطط فردية كل عضو).

٢- إيصال أجزاء الخطة المتعلقة بكل فرد لهذا الفرد.

٣- استعداد من قبل الاعضاء للسماح للخطة بتوجيه سلوكهم.

ان هدف اى خطة رئيسة كانت أم فرعية أم وظيفية هو المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن اى منظمة يتم انشاؤها لتحقيق هدف جماعى/ مشترك، من خلال التعاون الواعى بين الأفراد، والخطط العامة والخطط التفصيلية والوظيفية تحدد الأهداف العامة للمنظمة والأهداف التفصيلية المحددة للوحدات والقطاعات المختلفة (الانتاج، والتسويق، والمبيعات، والمالية للمنظمة بعامة ولمختلف قطاعاتها ووحداتها التنظيمية (من انتاجية وتسويقية وتمويلية .. الخ) بخاصة، لتحقيق هذه الأهداف.

ويرى Freeman & Stoner أنه بدون التخطيط لا يستطيع المدير معرفة كيف يجب عليه تنظيم الأفراد والموارد، ولا يكون لديه فكرة واضحة عما يجب عليه تنظيمية.. وبدون خطة لا يستطيع قيادة الآخرين بثقة أو أن يتوقع منهم اتباعه، وبدون خطة فإن المدير والمرؤوسين لديهم فرصة محدودة لتحقيق

أهدافهم أو معرفة متى وأين يتجاوزون أو ينحرفون عن مسارهم، وتصبح المراقبة ممارسة عمل عديم الجدوى.

هذا ويلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين الأهداف (النتائج) وبين التخطيط. فالتخطيط يتضمن أولا تحديد الأهداف، وهذا يحدد اتجاه / مسار الجوانب الأخرى فى التخطيط. أن لكل منظمة رسالتها وأغراضها وأهدافها التى انشئت من أجل تحقيقها. وفى سبيل ذلك تقوم بانشطة / وظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة والمتابعة. وعادة ما تشكل الأهداف العامة/ الأغراض جزءا هاما من القانون/ النظام الأساسى للمنظمة، ولا يكفى وضع أهداف عامة وانما يجب أن يتم وضع أهداف تفصيلية/ فرعية، وأهداف للوحدات التنظيمية وللجماعات وللأفراد. وينبغى أن تكون الأهداف التفصيلية والوظائفية والفرعية متكاملة وأن تكمل وتعزز بعضها بعضا، بحيث تعمل جميعها معا على تحقيق الأهداف العامة. وتذهب بعض المنظمات إلى أبعد من ذلك بتحديد نتائج مجالات العمل المختلفة لتقوم كل جماعة/ وحدة/ فرد بتحقيق هذه النتائج فى المجالات التى تقع ضمن اختصاص كل جماعة/ فرد.

وينبغى التأكيد على أهمية الأهداف التفصيلية والفرعية والنتائج المترابطة والمتشابكة فمثلا أهداف الانتاج لا توضع بمعزل عن أهداف الشراء والأهداف المالية وأهداف الشراء لا توضع بدون الأخذ فى الاعتبار أهداف الانتاج والتخزين.

وهكذا نلاحظ وجود شبكة مترابطة من الأهداف فى المنظمة، وهنا تواجه الإدارة تحديا كبيرا فى ضرورة تحقيق التنسيق والتكامل بين هذه الأهداف،

ويخلاف ذلك سيلحق بالمنظمة اخطار كبيرة، وقد تكون مأساوية إذا كانت الأهداف متضاربة وتتعارض مع بعضها البعض.

تكمن أهمية الأهداف فى التنسيق فى كونها توجه سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك أهداف الوحدات التنظيمية، وبذلك تزيد الأهداف من إمكانية التنبؤ بالسلوك المتوقع من الفرد والجماعة أثناء أداء العمل، وتقلل من مجالات الغموض ومخاطر المجهول، كما وتساعد الأهداف على الربط بين متطلبات الموارد البشرية ورأس المال والمواد فى أن معا، وتساعد على ممارسة رقابة فعالة.

ويقول Freeman & Stonerبأن أهمية الأهداف تنبع من الأسباب التالية:

١) توفر الأهداف احساسا/ شعورا بالمسار أو الاتجاه، فبدون الأهداف يمكن للأفراد والمنظمات أن تتخبط ، وأن تستجيب للمتغيرات بدون إحساس بماذا يجب تحقيقه، وبتحديد الأهداف يمكن شحذ همم الأفراد والجماعات وتفعيل دورهم.

٢) الأهداف تركز وتوجه الجهود.

٣) الأهداف توجه الخطط والقرارات.

٤) الأهداف تساعد على تقييم مدى التقدم الذى تم احرازه.

ويقدر ما تكون الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها مصاغة بعناية ودقة، وبصورة واضحة ومحددة وبأسلوب كمى من ناحية، وبقدر ما يتفهمها ويستوعبها ويتقبلها الأفراد فى المنظمة من ناحية أخرى، بقدر ما يكون

التعاون والتسنيق بين الأفراد والجماعات المختلفة فى المنظمة لتحقيق الأهداف الموكولة إليها، بما يضمن الإسهام بتحقيق الأهداف العامة بفعالية وكفاءة. هذا وينبغى أن لا نغفل ذكر عامل آخر مهم وهو مدى ولاء الأفراد للمنظمة والتزامهم بأهدافها، فلكما زاد الولاء والالتزام تأثر سلوكهم الأدائى اليومى إيجابيا بهذه الأهداف.

ثانيا : استراتيجيات تصميم المنظمة:

أن الوسائل الإدارية السابقة تصلح للمنظمات التى يغلب على نشاطها وأعمالها الطابع الروتينى المتكرر، والتى تتصف أعمالها بالثبات والاستقرار، وبالتالى يمكن برمجتها، حيث تكون متطلبات التنسيق في هذه الحالة متواضعة.

ولكن المنظمات التى تتصف أعمالها وانشطتها بالتعقيد والتغيير المستمر، وتواجه مواقف وحالات طارئة واستثنائية متكررة، وكذا المنظمات التى تقرر إنتاج سلع جديدة، أو دخول أسواق جديدة، أو استخدام تقنيات جديدة، ستجد أن الوسائل الإدارية ليست فعالة وغير كافية لتحقيق التنسيق، وعليها أن تبحث عن وسائل أخرى أكثر فاعلية - استراتيجيات تصميم المنظمة (تعديل وتغيير وتصميم المنظمة) - ويمكن اتباع أحد النهجين التاليين:

- زيادة امكانات التنسيق - زيادة قدر المنظمة على معالجة البيانات.
- تقليص الحاجة للتنسيق.

زيادة إمكانات المنظمة للتنسيق:

مع استمرار نمو المنظمة وتوسعها، وانشاء وحدات شبه مستقلة وتزايد الحالات الطارئة الاستثنائية غير العادية تزداد حاجة المنظمة إلى مزيد من المعلومات لتحقيق أهدافها. وهكذا يجب زيادة امكانات التنسيق لتتمكن المنظمة من التعامل بفعالية مع كل موقف أو حالة استثنائية. وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال اتباع أحد النهجين / الأسلوبين التاليين:

أ- توسيع نظم المعلومات الراسية.

ب- انشاء علاقات أفقية.

وسنتحدث بايجاز عن كل استراتيجية/ منهج.

أ- توسيع المعلومات الرأسية:

وتتمثل هذه الاستراتيجية فى تطوير نظم المعلومات وبنوك المعلومات، وكذا تطوير وتوسيع قواعد المعلومات المتوافرة، وضمان توصيلها إلى المستويات الإدارية المختلفة لأغراض التخطيط والتنسيق والرقابة، وبمعنى آخر زيادة وتوسيع قنوات توصيل المعلومات، وبقدر أكبر وبتكرار أكثر للمستويات الإدارية التى بيدها سلطة اتخاذ القرارات. وقد يؤدى ذلك إلى زيادة أعباء هذه المستويات بشكل كبير، مما يستلزم فى هذه الحالة الاستثمار فى الموارد التى تزيد من قدرتها، مثل استخدام أجهزة الحاسوب وغيرها، وتعيين الاخصائيين أو المساعدين.

ب- إنشاء علاقات افقية:

تقوم هذه الاستراتيجية على الاستخدام الانتقائى لعمليات اتخاذ القرارات المشتركة التى تخترق مسارات وخطوط السلطة فى المنظمة، وتتجاوز سلسلة الأوامر، وتسمح بتبادل المعلومات واجراء الاتصالات بين العاملين فى الوحدات المختلفة، لتنتقل عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية التى تتواجد فيها الحاجة للمعلومات، ولكن بدون تكون وحدات متغيرة مستقلة.

ويمكن أن يتم انشاء العلاقات الأفقية عن طريق الاتصال المباشر أو اللجان، أو فرق العمل المؤقتة، أو الأدوار التنسيقية. وسنتكلم بايجاز عن كل منها وهى مرتبة وفق تزايد درجة عدم الاستقرار فى بيئة المنظمة، وازدياد الحاجة للمعلومات ومعالجتها للتعامل مع الحالة/ الموقف. أى بمعنى آخر أن عمليات/ طرق انشاء العلاقات الأفقية التالية مرتبة حسب تدرج حاجة المنظمة للتنسيق.

١- الاتصال المباشر:

ويمكن أن يتم ذلك بين مسؤولين يواجهون مشكلة أو موقفا مشتركا وبوساطة الاتصال المباشر بينهم يمكنهم حل المشكلة، أو مواجهة الموقف بدون احالة الأمر إلى المستويات الإدارية العليا.

٢- دور ضابط / مكتب الارتباط:

قد يزداد حجم الاتصالات بين وحدتين ازديادا ملحوظا، مما يستوجب استحداث وظيفة أو مكتب يخصص لمعالجة هذه الاتصالات، وضابط الارتباط/ مكتب الارتباط أمر شائع للدور المتخصص الذى يصمم لتسهيل الاتصالات بين وحدتين مترابطتين، وتجاوز خطوط الاتصال الطويلة التى تنتج عن إحالة الأمر إلى المستوى الإدارى الأعلى، ويمكن أن تتواجد هذه الأدوار فى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

٣- فرق العمل المؤقته :

حينما تظهر مشكلات / مواقف استثنائية وذات علاقة بعدة وحدات تنظيمية وليس بوحدتين فقط، تصبح قدرة الاتصال المباشر على اتخاذ القرار لحل المشكلة محدودة، ومثل هذه المواقف والحالات يمكن أن تتكرر فى الانشطة والأعمال المترابطة وذات الطبيعة غير المستقرة، وفى هذه الحالة تقوم المنظمة بانشاء مجموعات عمل أو فرق عمل مؤقتة يشارك فيها ممثلون عن جميع الوحدات المتأثرة بالمشكلة أو الحالة، وهذه المجموعة يمكن أن نصفها بأنها مؤقتة لأن بقاءها يرتبط ببقاء المشكلة، فإذا ما تم حلها يعود كل فرد إلى وحدته ليمارس مهامه الاعتيادية.

٤- اللجان/ فرق العمل الدائمة:

قد تقوم المنظمة بتطبيق أسلوب اتخاذ القرارات الجماعى أو القرارات المشتركة بصورة دائمة ضمن عمليات اتخاذ القرارات. أى بمعنى انه مع تزايد

تكرار وقوع الحالات/ المواقف التى تتطلب قرارات مشتركة معينة، يصبح من الضرورى انشاء مجموعات عمل دائمة يطلق عليها فرق عمل أو لجان التخطيط، ولجنة الميزانية، ولجنة شؤون الأفراد، ولجنة التسعير وغيرها من اللجان الدائمة، وهناك عدة قضايا تتعلق بعمليات اتخاذ القرارات من قبل اللجان ومنها: المستوى الذى يتم عنده انشاء اللجنة (إدارة عليا، إدارة وسطى أم دنيا) أو الاعضاء المشاركون فى اللجان، والقضية الهامة تلك التى تتعلق باختيار قائد الفريق أو رئيس اللجنة ومن مزايا فرق العمل واللجان بالإضافة إلى المساعدة على تنسيق الجهود.

أ) التوصل إلى قرارات أفضل عن طريق استقطاب الكفاءات والخبرات والأخذ فى الاعتبار وجهات النظر المختلفة.

ب) ضمان التعاون فى تنفيذ القرارات التى تتخذها، فالمشاركة فى اتخاذ القرارات تزيد من الالتزام بتقبله وبتنفيذه.

جـ) تدريب وتطوير ممثلى الوحدات المشاركة فى الفرق واللجان، من خلال تبادل الرأى والخبرة والمام الفرد بوجهات نظر ومشكلات الإدارات الأخرى.

د) تسهيل نقل وتبادل المعلومات بين الأطراف التى تتأثر بالمشكلة، وخلق فهم موحة لديها.

ولكن للجان عيوب أيضا أهمها:

أ) ارتفاع التكلفة.

ب) البطء فى العمل وعدم الحسم.

ج) صعوبة تحديد المسئولية : المسئولية مشتتة ومجزاة.

د) خطورة الحلول / القرارات الوسط.

هـ) خطورة سيطرة رأى فرد معين على الفريق أو اللجنة. **ومن أجل زيادة فاعلية اللجان يراعى توافر الشروط والمتطلبات التالية:**

أ) التحديد الواضح الدقيق لمهام اللجنة وحدود مسؤلياتها وسلطاتها.

ب) تحديد حجم مناسب للجنة.

ج) اختيار أعضاء اللجنة المناسبين.

د) اختيار رئيس اللجنة المناسب.

هـ) دعم اللجنة بالاستشاريين المساعدين.

و) تطبيق الاجراءات والترتيبات التنظيمية والإدارية السليمة فى عمل اللجنة.

فإذا ما تحققت الشروط والمتطلبات السابقة، فإن بالامكان جعل اللجان ومجموعات العمل من بين أكثر الوسائل التنسيقية فاعلية، وأداة لتحقيق التعاون المثمر البناء فيما بين مختلف الوحدات التنظيمية والأفراد.

٥) إنشاء دور «مدير المشروع/ مدير البرنامج ":

يتم انشاء هذا الدور حينما تكون سلعة / خدمة/ مشروع معين يتعلق

بأعمال عدة وحدات، ويتطلب التنسيق والاهتمام من شخص واحد ليس ضمن الوحدات المعنية. فيتم تعيين مدير للمشروع/ البرنامج ليتولى مسئولية انجاز المشروع أو البرنامج بكفاية وفاعلية. ،وتوضع تحت تصرفه الموارد المالية والبشرية والتسهيلات وغيرها. وهذا يتطلب منه التعامل مع الإدارات الرئيسية فى المنظمة، والتعامل مع الجهات الأخرى خارج المنظمة من موردين ومقاولين وغيرها، وهنا تبرز أهمية توحيد وربط هذه الجهود والموارد والعلاقات وتحقيق التكامل والانسجام التام بينها، لتوظيفها جميعها لتحقيق أهداف المشروع أو البرنامج. وحتى يتمكن مدير المشروع أو مدير البرنامج من تحقيق ذلك لابد أن يمتلك سلطة كافية تستند اساسا إلى قوة شخصيته ومقدرته وكفاءته ومهاراته فى الاقناع والتفاوض وغيرها من الخصائص والسمات الشخصية.

٦) دور المدير همزة الوصل:

وهناك دور آخر فى التنسيق يضطلع به مدير من نوع آخر، يستمد سلطته الرسمية قوته فى التأثير على الآخرين من وظيفته، وليس اعتمادا على خبرته وكفاءته الشخصية، أنه يمارس التأثير على أفراد غير تابعين له ولا تربطه بهم علاقة الرئيس - المرؤوس، ومن الأمثلة على ذلك دور مدير الأفراد، ودور مدير المشتريات، ودور مدير التخزين ... الخ.

٧) المصفوفة التنظيمية:

وأخيرا يمكن استخدام المصفوفة التنظيمية وعلاقات سلطة مزدوجة،

فقد تقتضى ظروف المنظمة فى مرحلة ما أن يتبع موظف معين رئيسين فى أن واحد، احدهما (الرئيس الإدارى) ويمارس سلطة تنفيذية تستند إلى علاقة الرئيس - المرؤوس، ويستند الآخر (مشرف فنى) إلى سلطة الوظيفة أو سلطة الخبرة والمقدرة الفنية. وهذا النوع من التنظيم يحقق توازن القوة بين هاتين العلاقتين من السلطة (علاقة السلطة التنفيذية وعلاقة السلطة الاستشارية).

ثالثا : تقليص الحالات والمواقف الاستثنائية:

تستطيع المنظمة اتباع أحد الأسلوبين التاليين فى تقليص الحالات والمواقف الاستثنائية غير العادية التى تحال للرئيس أو السلطة الأعلى، وذلك انطلاقات من فرضية عدم قدرة المنظمة عى معالجة الأحداث غير الروتينية وغير المبرمجة والتى يصعب توقعها، وتحتاج بالتالى إلى أكبر جهد فى الاتصالات فى المنظمة، وهذا الأسلوبان هما:

أ- تخصيص موارد زائدة (راكدة):

فى ضوء الأعباء المتزايدة على المستويات الإدارية نتيجة للحالات والمواقف الاستثنائية التى تحال إليها، يمكن للمنظمة أن تعدل فى أهداف التخطيط بحيث يؤدى ذلك إلى التقليص من الحالات الاستثنائية، فمثلا يمكن تمديد فترة انجاز الاهداف والخطط إلى أن يصبح عدد الحالات والمواقف الاستثنائية ضمن قدرة المنظمة على التعامل معها، وبالمثل يمكن زيادة الميزانية المقدرة، أو زيادة المخزون وغيرها. وكل هذه الأمثلة لها نفس

التأثير، فهى جميعها تمثل استخدام موارد إضافية لتقليص حجم التفاعلات بين الوحدات، وبالتالى تقليص الحاجة للتنسيق. ويترتب على اتباع هذه الاستراتيجية زيادة التكاليف المالية، فالتساهل فى تقديرات الميزانية يعنى تكلفة اضافية نتيجة زيادة الميزانية، وتمديد فترة الانجاز يؤخر تلبية مطالب وحاجات العميل، وزيادة المخزون السلعى يتطلب استثمار رأس مال يمكن أن يوظف فى مجال آخر.

ان اختيار استراتيجية ايجاد موارد راكدة أو زائدة يتوقف على تكلفة هذه الاستراتيجية بالمقارنة مع تكلفة غيرها. وحين اختيار هذه الاستراتيجية يجب تقرير أى العوامل التى ينبغى تعديلها (المدة أم العمل الإضافى، أم استخدام الآلات وغيرها)، ما هو مقدار التعديل المطلوب فى العامل؟

ب- تكوين وحدات مستقلة بذاتها:

أن الأسلوب الثانى لتقليص الحالات والمواقف الاستثنائية هو تغيير أساس تجميع الانشطة الفرعية من أساس الموارد (المدخلات) إلى المخرجات / النتائج، وأعطاء كل جماعة/ وحدة الموارد التى تحتاجها لتأمين المخرجات، فمثلا يمكن تغيير أساس التنظيم من الوظيفة إلى المنتج/ السلعة. ويخصص لكل مجموعة/ وحدة سلعة مهندسوها ومواردها وتسهيلاتها وانشطتها التسويقية وغيرها. أو يمكن انشاء وحدات مستقلة على اساس خطوط الانتاج، أو المناطق الجغرافية، أو المشاريع أو العملاء، أو الأسواق وغيرها. وتعطى كل وحدة منها الموارد التى تمكنها من آداء جميع جوانب العمل الضرورية داخليا. داخل الوحدة) لتحقيق المخرجات / النتائج.

وهذه الاستراتيجية تقلص من حالات التفاعل بين الوحدات المختلفة عن طريق تخفيض درجة تنوع المخرجات التى تتعامل بها كل وحدة بمواردها المخصصة لها، فمثلا لو افتراضنا وجود مجموعة من المهندسين والفنين فى إدارة الهندسة، ويطلب منهم تنسيق وتقديم خدماتهم لعدة وحدات فى آن معا، يواجه هؤلاء مشكلة جدولة جهودهم ووقتهم، وتنسيقها فيما بين الوحدات المختلفة. ولكن حينما تقسم المنظمة إلى وحدات مختلفة تقوم كل وحدة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة، ويخصص لكل منها مهندسوها الذين يكرسون كل جهودهم لها، تزول مشكلة تنسيق جهود ووقت المهندسين بين الوحدات المختلفة.

كما يمكن تقليص الحاجة للتنسيق من خلال تخفيض مدى التخصص وتقسيم العمل، فالتنظيم على أساس الوظيفة يقتضى من الوحدات الوظيفية الرئيسية تجميع الموارد وتوزيعها على الوحدات حسب الحاجة، فاحتياجات الوحدات المختلفة مجتمعة قد يبرر توافر اخصائى/ مهنى معين (مبرمج/ محلل نظم ... الخ)، وتقوم المنظمة عندها بتوفيره. بينما الوحدة المنفردة قد لا تحتاج إلى شخص متفرغ، حيث متطلبات العمل لا تشغل الا جزءا محددا من جهده ووقته، وبالتالى لا تقوم الوحدة بتوفير هذا الاخصائى أو المهنى.

وهكذا يقوم المهنيون أو المهندسون الآخرون بالعمل الذى كان يجب أن يقوم به مبرمج أو محلل نظم، وهذا يؤدى إلى تقليص درجة تقسيم العمل والتخصص.

إن استراتيجية انشاء وحدات مستقلة يسبب فقدان التخصص فى الموارد، وفى المثال السابق حرمت المنظمة من مزايا الاستفادة من اخصائى برامج حاسوبية. ولو كان الأمر يتعلق بمعدات أو آلات فستكون الخسارة عبارة عن حرمان المنظمة من مزايا خفض التكاليف، فالوحدات المختلفة تحتاج كل منها إلى آلة، بينما فى التنظيم الوظيفى يمكن أن تشارك جميع الوحدات فى الاستفادة من الآلة فى الإدارة الرئيسية.

وتتضمن استراتيجية التصميم هذا جانبين هما:

١- الأساس الذي يتم بموجبه وضع هيكل الاستقلالية.

٢- عدد الموارد التى تتضمنها المجموعات.

لا توجد فى منظمة معينة مجموعات أو وحدات مستقلة كليا عن المنظمة، وإلا لما كانت جزءا من المنظمة. ولكن يمكن لادارة الإنتاج مثلا فى منظمة تنتج سلعة واحدة أن تضم (٨) من بين (١٥) وحدة/ قسم من أقسام المنظمة، فى حين قد تضم أخرى (١٢) من أصل (١٥) وحدة / قسم، ثم أن المحاسبة والمالية والخدمات القانونية هى مركزية وتقدم أعمالها لجميع الوحدات.

أن الوظائف والأنشطة التى تتمتع بمزايا خفض النفقات أو التى تتطلب التخصص، أو التى هى ضرورية لممارسة الرقابة تبقى جميعها مركزية ولست جزءا من وحدة مستقلة.

يلاحظ أن الوسيلتين السابقتين قد ساعدتا على تقليص الحاجة للتنسيق عن طريق تخفيض مستويات ومعايير الأداء، وخلق مجموعات عمل / وحدات تنظيمية صغيرة مستقلة لتأمين المخرجات/ المنتجات. وقد تقلصت الحاجة للتنسيق نظرا لأن احتمال حدوث مواقف أو حالات استثنائية قد تقلص، ولأنه لو حدثت مشكلة أو موقف استثنائى فإن العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان قد انخفضت.

بالاضافة إلى الاستراتيجيات السابقة لتحقيق التنسيق، يمكن أن تلجأ المنظمة إلى استراتيجيات مختلفة عما سبق، وهى أن تحاول التأثير على القوى والمؤثرات البيئية والتقليل من احتمالات نشوء مواقف وحالات استثنائية، وذلك بدلا من اجراء تغييرات أو تعديلات فى المنظمة استجابة لهذه المواقف والحالات. فمثلا القرارات الاستراتيجية وعقود طويلة الأمد، وعقد اتفاقات وتحالفات مع منظمات أخرى وغير ذلك. وبطبيعة الحال يترتب على هذه البدائل تكاليف مالية يجب أن تقارن بتكاليف الاستراتيجيات الأخرى.

اختيار استراتيجية التنسيق

غنى عن الذكر بأهمية وضرورة اختيار استراتيجية/ وسيلة التنسيق الفعالة. إذ ليست هنالك استراتيجية أو وسيلة واحدة فعالة تصلح لجميع المنظمات، أو حتى تصلح للمنظمة الواحدة على مستوى جميع الوحدات، أو

فى جميع مراحل تطور المنظمة ونشأتها. ويتوقف اختيار الاستراتيجية المناسبة فى كل حالة على مدى ما يتطلبه الموقف من معلومات (من جمع ومعالجة وتحليل ... الخ)، ومقدرة المنظمة على التعامل مع هذه المعلومات، والتكيف مع هذه المتطلبات.

فالاعتبار الرئيسى فى اختيار الاستراتيجية الأفضل للتنسيق هو إيجاد المواءمة بين مقدرة المنظمة على التنسيق وبين حاجتها له، ويتوقف ذلك على حجم المعلومات التى تستطيع معالجتها والتعامل معها ومن **ناحية أخرى يمكن تصنيف العوامل والمتغيرات التى تؤثر فى قرار اختيار استراتيجية التنسيق إلى مجموعتين رئيسيتين هما:**

١- عوامل تتعلق بالمنظمة ذاتها ومنها :

طبيعة الأعمال (روتينية أم غير متوقعة)، ودرجة تنوع الأعمال التى تقوم بها المنظمة وتعقيداتها وحجمها، ومدى ثبات هذه الأعمال، ومدى توسع المنظمة فى تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وكذلك مدى توسيع أو تضييق نطاق الإشراف وما ينتج عن ذلك من تعدد وتنوع الوحدات التنظيمية ومدى الارتباط فيما بينها، وتعدد المستويات الإدارية، وتنوع الأعمال والمهام، يضاف إلى ذلك مدى توزيع وانتشار انشطة وأعمال المنظمة. ويلاحظ أن الحاجة للتنسيق تتزايد ويصبح من الضرورى استخدام اساليب واستراتيجيات أكثر تعقيدا كلما تنوعت أعمال المنظمة وتعقدت، وازداد حجمها، وتوسعت فى

الإنتشار الجغرافى وتطبيق اللامركزية، كما أن المنظمة التى تتبنى تحقيق أهداف ونتائج أداء عالية، تحتاج إلى مستوى عال من التنسيق.

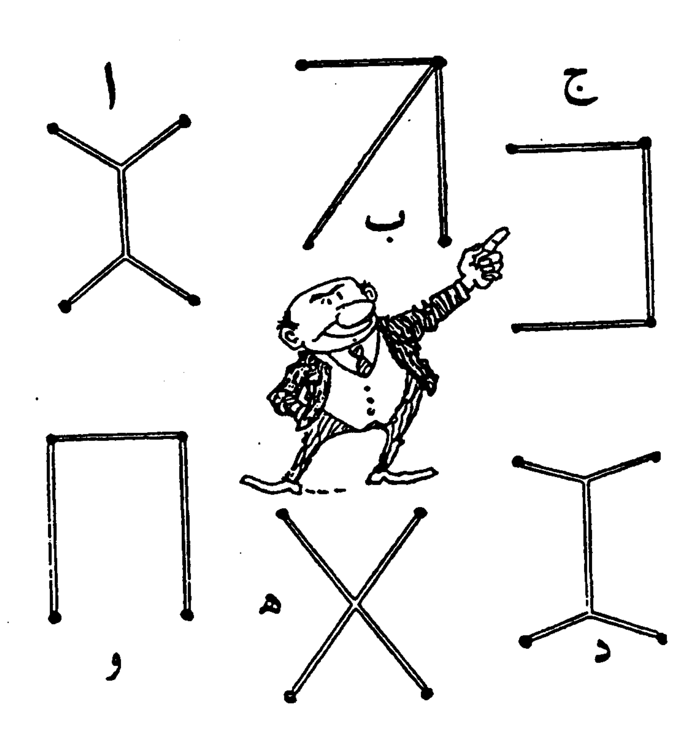
٢- عوامل بيئية :

وتشتمل على مدى تأثر المنظمة وارتباطها، أو أى من وحداتها التنظيمية بالعوامل البيئية والمتطلبات التى تقتضيها التشريعات الحكومية أو القطاعات الخاصة المختلفة، ومدى التقلبات وعدم الاستقرار الذى تشهده المنظمة. ففى حالة المنظمة التى ترتبط بشكل مباشر بالعوامل البيئية وتعتمد إلى درجة كبيرة عليها، تصبح حاجتها للتنسيق أكبر.

وفى ضوء ما تقدم تجد كثير من المنظمات نفسها مضطرة لاستخدام أكثر من استراتيجية أو أسلوب واحد فى آن معا لتحقيق التنسيق المطلوب، أن كان على مستوى المنظمة أم على مستوى وحداتها.

تدريبات عملية

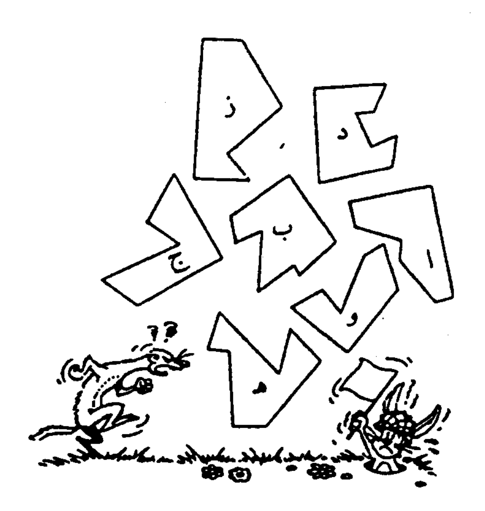
لعبة «المشاريع الستة»



هناك أربع قرى ينبغى ربطها بعضها ببعض بواسطة طريقة. يقترحها المهندس المكلف هذه المشاريع الستة.

فهل باستطاعتك، بمجرد تأمل هذه المشاريع، معرفة أيها أكثر توفيرا - الطرق هى الأقصر، وأى الطرق هى الأكثر تكاليف؟

الأرانب والراية البيضاء



هذا الأرنب المسكين فى صراع دائم مع الثعلب، وقد رفع الراية البيضاء دلالة الاستسلام، ولكن هيهات، فقد مزقها عدوه اللدود. ومن بين القطع السبع التى كانت تؤلف الراية الممزقة، أيها يمكن إعادة خياطتها لنحصل على الراية البيضاء المربعة؟

ماذا سيرتدى؟



كيف يبدو هذا الشخص عندما يرتدى الملابس التى ينبغى أن يجمعها من الملابس التى توجد مرتين على هؤلاء الأشخاص؟

شروط نجاح التنسيق

أولا : هيكلة السلطة أو نظام توزيع السلطات والصلاحيات فى المنظمة(١):

ويتم من خلال هذه الوسيلة تحديد السلطات التنفيذية والوظيفية والاستشارية وتحديد حدود كل منها بحيث تتجنب أنواع الصراع التى قد تحدث بين ممارستها فى المراكز الإدارية المختلفة وتحقيق التوازن والانسجام فيما بينهم.

ولغايات تجنب الصراع بين أصحاب السلطة التنفيذية وأصحاب السلطة الاستشارية ينصح بالآتى:

١- يجب على أصحاب السلطة التنفيذية (أصحاب الحق فى إصدار الأوامر والتعليمات الملزمة) إعلام أصحاب السلطة الاستشارية بالمشاكل التى يحتاجون فيها المساعدة وتقديم النصح والإرشاد اللازمين.

٢- يتوجب على أصحاب السلطة الاستشارية تقديم مقترحاتهم لأصحاب السلطة التنفيذية بطريقة تمكنهم من اختصار الوقت والجهد اللازمين لفهمها.

٣- يتوجب على أصحاب السلطة الاستشارية تقديم مقترحاتهم لأصحاب السلطة التنفيذية ومحاولة اقناعهم بها دون اللجوء إلى طلب وضعها موضع التنفيذ مما قد يثير الحساسية والرفض.

---

(1) Richard Hodgetts & Danald F Kuratka. "Management". (Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1986). (pp. 188-204).

٤- يتوجب على أصحاب السلطة التنفيذية أن يكون لديهم القدرة والعزم على الاستماع لآراء وأفكار أصحاب السلطة الاستشارية واستخدامها لتحقيق مصالح المنظمة وأهدافها.

ولغايات التخفيف من الصراع والخلافات مع أصحاب السلطة الوظيفية يتوجب مراعاة الاعتبارات التالية:

١) قبل إعطاء السلطات الوظيفية لأى فرد يتوجب إشعار الوحدات والأفراد الذين يتأثرون بمثل هذه السلطة.

٢) يتوجب تحديد السلطات وصلاحيات أصحاب السلطة الوظيفية بشكل واضح ومحدد لمنع اللبس أو الغموض فى مداها أو نطاقها.

٣) يجب أن لا تتعدى سلطات أى صاحب سلطة وظيفية المستوى الإدارى المباشر لمركزه الوظيفى، كلما كان ذلك ممكنا.

ثانيا : اللجان:

وتعتبر اللجان كالسلطة وسيلة من وسائل التنسيق كما تعتبر وظيفة التنسيق إحدى الأدوار الرئيسية التى تناط باللجان. وتجدر الإشارة هنا إلى أن اللجان قد تكون مؤقتة أو دائمة، تنفيذية أو استشارية، ورسمية أو غير رسمية، ويضيف البعض لجان النوعية أو لجان الجودة المستخدمة فى المنظمات اليابانية.

وتشكل **اللجان المؤقتة** عادة لغايات انجاز عمل معين أو دراسة مشكلة بذاتها وتحل هذه اللجان بانقضاء الهدف الذى شكلت من أجله. أما اللجان الدائمة فتكون جزءا من الهيكل التنظيمى وتبقى هذه اللجان قائمة ما دام الهيكل الذى انشئت بموجبة قائما. وتشكل هذه اللجان عادة لغايات معالجة مشاكل محددة متكررة الحدوث مثل لجان الترقية ولجان التأديب ... الخ.

أما **اللجان التنفيذية** فتتميز عن اللجان الاستشارية بأن قراراتها ملزمة وواجبة التنفيذ مثل لجان التحكيم، فى حين أن قرارات اللجان الاستشارية يقتصر دورها على تقديم النصح والإرشاد.

وتتميز **اللجان الرسمية** بأنها تنشأ بموجب الوثائق الرسمية التى تؤسس بموجبها المنظمات مثل النظام الأساسى وعقد التأسيس ، فى حين تنشأ **اللجان غير الرسمية** بنفس الأسلوب الذى ينشأ بموجبة التنظيم الرسمى وتكون قراراتها على شكل توصيات أو اقتراحات تقدم من المنظمات الخارجية التى ترعى شؤون العاملين كالاتحادات العمالية والنقابات أو من جماعات الضغط فى التنظيم غير الرسمى. أما **لجان النوعية** فهى تقليد يابانى تشكل بموجبه لجان تتولى دراسة المشاكل التى تواجه الوحدات الإدارية المعنية لإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل والارتقاء بمستويات الجودة لمنتجات هذه الوحدات.

هذا وتجدر الإشارة أن فوائد اللجان لا تقتصر على القيام بالدور التنسيقى ولكنها تساهم أيضا فى نشر وتطوير الحكم الجماعى وتمثيل الجهات المشاركة فى اللجنة وتحفيز العاملين من خلال المشاركة فى الاجتماعات والمناقشات واتخاذ القرارات.

ثالثا : تصميم العمل:

أما الوسيلة الثالثة من وسائل وظيفة التنسيق فهى تصميم العمل أو تصميم الوظائف. وقد أعطى كتاب الإدارة، مزيدا من الاهتمام فى العقدين الماضيين لموضوع الحاجة إلى التقليل من درجة التخصص فى تصميم العمل، وكذلك الاهتمام بإعادة تصميم الأعمال.

ويمكننا تعريف تصميم العمل ، بأنه «إدخال تغييرات على النشاطات التى يتكون منها العمل بهدف تحسين نوعية العمل أو زيادة كمية النشاطات أو كليهما.

وتجدر الإشارة هنا أن هناك ست مناهج مختلفة لتصميم العمل تتمثل فى الآتى:

١- هندسة العمل وذلك باستخدام دراسات الوقت والحركة.

٢- نقل الموظفين من وحدة إدارية إلى أخرى للقضاء على الروتين والملل.

٣- توسعة العمل.

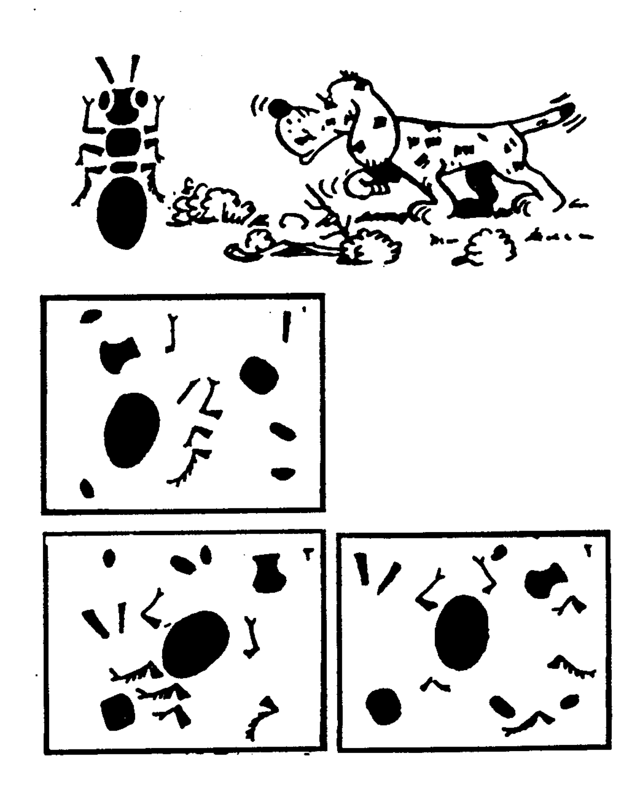
٤- وضع الأهداف.

٥- الموازنة بين الجوانب الاجتماعية والجوانب الفنية للعمل.

يتضح مما تقدم مدى أهمية وظيفة التنسيق وتداعياتها المتصلة بمفاهيم كل من السلطة واللجان وتصميم العمل.

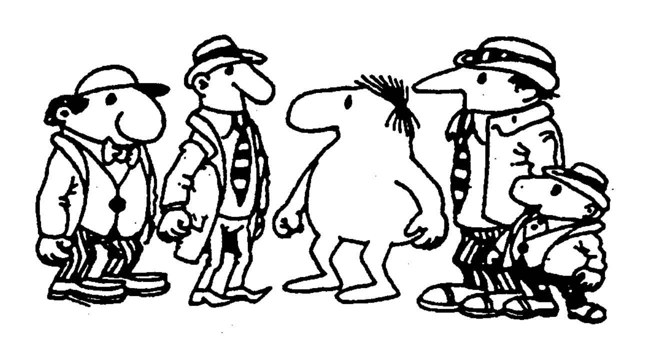
تدريبات عملية

الصرصور



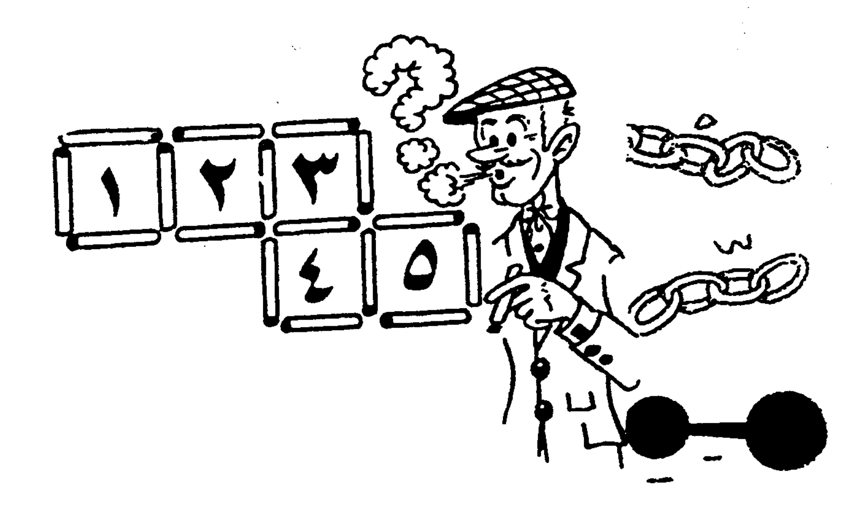
إحدى العلب الثلاث المرقمة (١) ، (٢) ، (٣) تشتمل على الأجزاء الكاملة التى يمكنك بها أن تشكل صرصورا يمثل الصرصور الظاهر فى أعلى الجانب الأيسر من الرسم. فهل تستطيع تحديد هذه العلبة حسب الرقم الذى تحمله؟

ألبسه ثيابا



ألبس هذا الرجل كل القطع من الملابس التى يرتديها الآخرون، وهى مكررة . ثم ارجع إلى الحل لكى تتأكد مما فعلت!

المدخن والسكاير



هذا المدخن يقترح عليك هذه اللعبة.

هناك ١٦ سيكارة، موزعة بشكل يكون خمسة مربعات متساوية. وبتغيير مكان سيكارتين فقط، كيف تستطيع أن تحصل فقط على ٤ مربعات بدلا من الخمسة؟

أدوات التنسيق(١)

هناك أدوات عديدة يمكن أن تستخدم كلها أو معظمها فى المنظمة كوسائل للتنسيق سواء تنسيق أفقى أو تنسيق رأسى. من هذه الأدوات.

١- سلسلة الأمر:

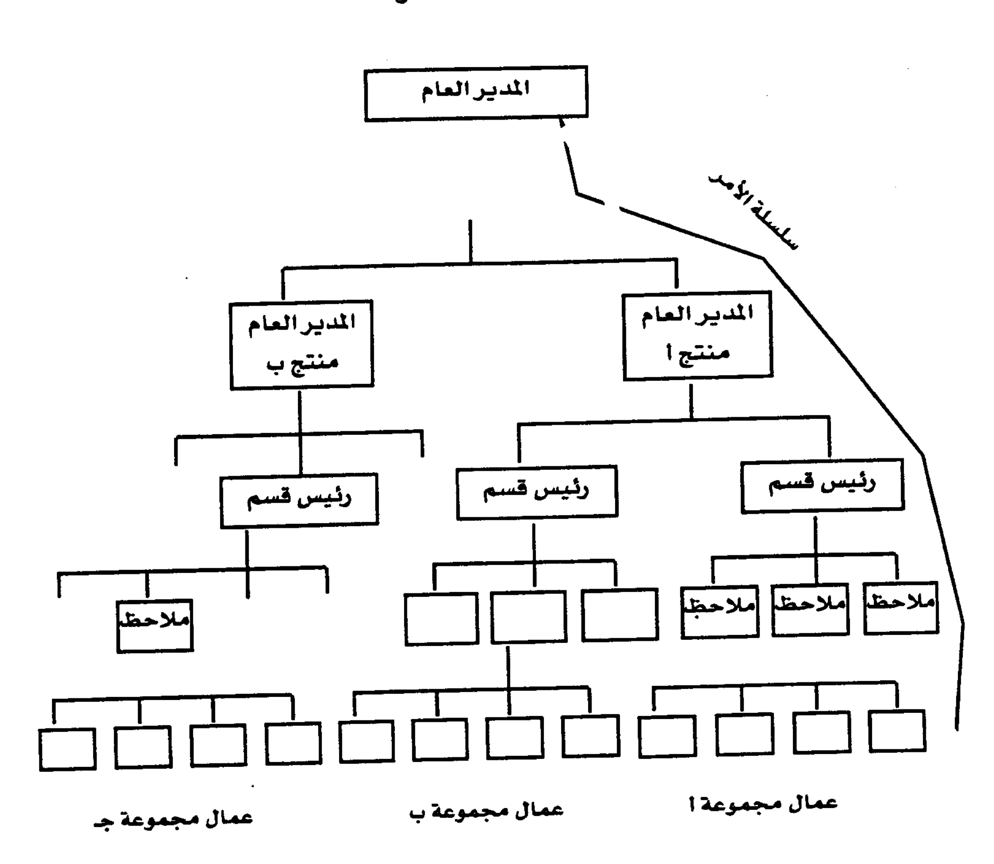
وهى تعنى أن كل مرؤوس مسئول فقط أمام رئيسة مباشرة. وطبيعى وجود هذا المبدأ يمكن الرئيس من التنسيق بين مرؤوسيه. **والمفهوم النظرى** لهذا المبدأ أنه حتى يتم التنسيق لابد من وجود رئيس واحد مشترك حتى يتم التنسيق بين أعمال أكثر من مرؤوس تحت هذا الرئيس المشترك. ويعنى هذا **المفهوم النظرى** أن الاتصال بين العاملين فى الوحدات الانتاجية بالاقسام المختلفة لا يمكن أن يتم إلا من خلال الرئيس المباشر أو الرئيس المشترك. وبالرغم من فائدة ذلك فى إدارة المنظمة حيث يؤدى إلى خلق التوجيه والترتيب السليم فى المنظمة، ولكن فى بعض الأحيان هناك من الآمور العاجلة والغير مهمة التى تعتبر مضيعة للوقت لو أن أحد العاملين فى وحدة إنتاجية صغيرة يحتاج لشئ متعلق بالعمل من أحد العاملين الآخرين فى إدارة أخرى. فيمكن فى هذه الحالة الاتصال مباشرة بين هؤلاء العاملين، لأن التطبيق المثالى لمبدأ سلسلة الأمر يعنى الرجوع إلى رئيس مشترك وهذا قد يستغرق وقت طويل ومجهود لا لزوم له فى هذه الحالة. ففى الشكل التالى وجدت علاقة عمل بين أحد العاملين فى مجموعة العمل (ب) واحد العاملين فى مجموعة العمل (جـ)، فالتطبيق الحرفى للمبدأ يعنى أن يرجع العامل فى مجموعة (ب) إلى ملاحظ المجموعة، وملاحظ المجموعة إلى رئيس القسم،

---

(١) د، حامد محمد رمضان - إدارة المنظمات - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤ ص ٢٩٤ وما بعدها.

ورئس القسم إلى مدير تصنيع المنتج ثم إلى المدير العام الذى يمثل رئيس مشترك ثم يقوم المدير العام بالاتصال خلال عدة مستويات إدارية حتى يتم التنسيق بين العامل فى المجموعة (ب) والعامل فى المجموعة (جـ). ولكن يمكن فى بعض الأمور وبموافقة الإدارة أن يسمح بالاتصال والتنسيق المباشر بين العاملين بدلا من الدخول فى هذه السلسلة الطويلة من الاتصالات حتى يتم التنسيق.





٢- وحدة الأمر:

إن وحدة الأمر تعنى أن العامل لا يتلقى أوامر إلا من رئيس واحد، ولاشك أن تطبيق هذا المبدأ سيقلل التناقض بين العاملين أو رؤساء الاقسام الذين يعملون تحت رئاسة ملاحظ أو مدير واحد حيث سيقوم هؤلاء الملاحظين أو المديرين بالتنسيق بين مرؤوسيهم، ولانهم هم المصدر الوحيد للأوامر أو التعليمات ولذلك يمكن التنسيق مباشرة. غير أنه يمكن البعد بعض الشئ وفى حدود محددة وواضحة عن التطبيق الحرفى لهذا المبدأ وذلك باستخدام السلطة الوظيفية أو فى حالة المنظمة المصفوفة .

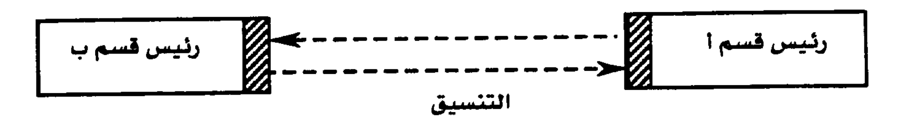
٣- التحديد السليم لنطاق الاشراف:

حيث أن نطاق الاشراف المتسع أكثر من النطاق الذى يسمح به عوامل تحديد نطاق الاشراف يقلل من إمكانية التنسيق بكفاء. كما أن ضيق نطاق الاشراف بأقل من النطاق الذى تسمح به العوامل المحددة له يصبح عقبة فى سبيل سير العمل وقد يؤثر على معنويات العاملين تأثير سئ.

٤- التنسيق من خلال التحديد الدقيق لمسئوليات الوظيفة:

حيث أنه يمكن التنسيق بين أكثر من قسم مثل الانتاج وقسم المبيعات بالنص ضمن وظيفة رئيس القسمين بأنه يجب أن يتصل رئيس قسم الانتاج برئيس قسم المبيعات من أجل تحديد كميات الإنتاج من كل نوع من السلع وجدولتها الزمنية وجودتها (على سبيل المثال) وأيضا ينص ضمن مسئوليات رئيس قسم المبيعات بأنه ينبغى عليه الاتصال برئيس قسم الانتاج فى المجالات

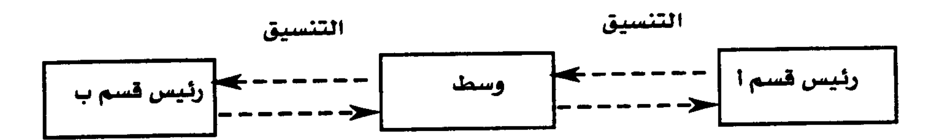
التى تحتاج تنسيق بينهم ويظهر ذلك فى الشكل التالى:



التنسيق من خلال الاتصال المتبادل بين رؤوساء الأقسام

٥- استخدام وسطاء:

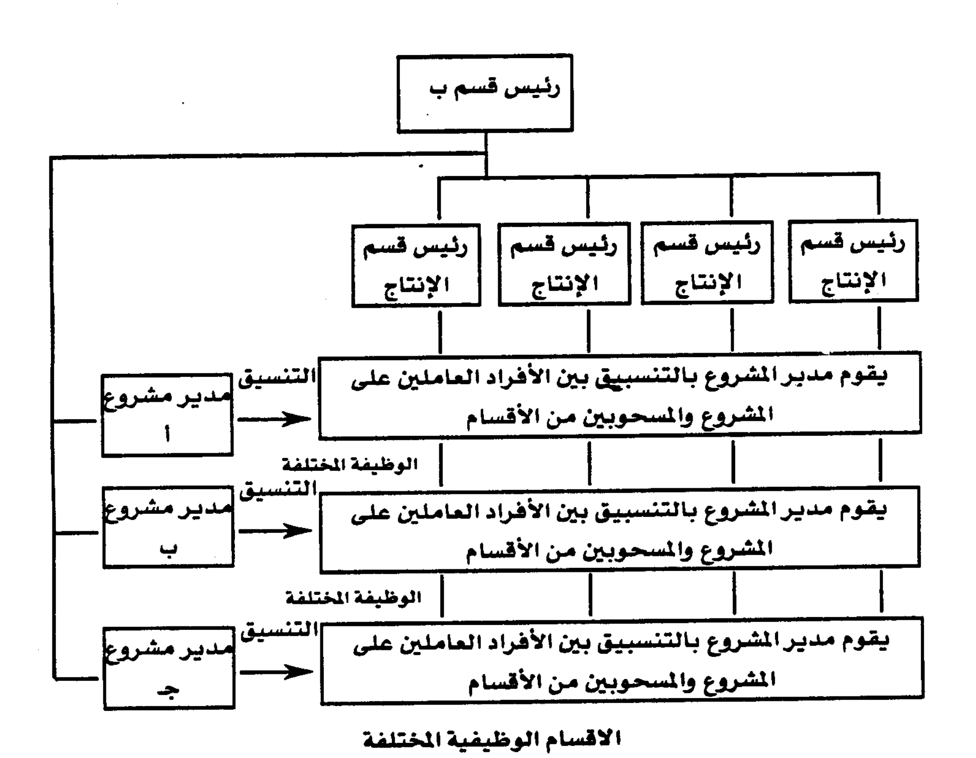
حيث يتم استخدام وسطاء بين رؤساء الاقسام أو الإدارات ليقوموا بالتنسيق بينهم. وغالبا ما يكون لهذا الوسيط خبرة ومعرفة بطبيعة العمل بين الأقسام التى ستقوم بالتنسيق بين رؤسائها. ومن أمثلة هؤلاء الوسطاء الرئيس المباشر لقسمين المنسق ، منسق المنتج.. الخ. ويمثل الشكل التالى هذه الوسيلة من التنسيق.



التنسيق من الاقسام من خلال وسيط

٦- التنسيق باستخدام تنظيم المصفوفات:

وهنا يلاحظ أن دور مدير المشروع أن يلعب دور المنسق لجميع العمليات اللازمة لتنفيذ مشروع معين والتى عادة تؤدى بواسطة عاملين تابعين لاقسام وظيفية أما فى أقسامهم أو بالانتقال إلى موقع المشروع. ففى هذا التنظيم فكرة أنشاء وظيفة مدير المشروع أو مدير المنتج فكرة حيوية للتنسيق بخصوص إنتاج منتج معين أو تنفيذ مشروع معين يشترك فيه عادة عدة أقسام ويظهر هذا النوع من التنسيق فى الشكل.



الاقسام الوظيفية المختلفة

٧- التنسيق باستخدام التنظيم على أساس المنتج والعميل:

أن تصميم هيكل المنظمة على أساس المنتج أو الوحدات الإنتاجية الكبيرة الذى يخصص كل منهما إلى إنتاج منتج معين على أن يتم فى نفس الوحدة جميع الانشطة الأخرى من تسويق، تمويل.. الخ. وتعتبر هذه الوحدات وحدات مستقلة لحد كبير. حيث يتمكن مدير الوحدة أو المصنع أو المنتج من التنسيق بين جميع الأنشطة اللازمة لانتاج وتسويق هذا المنتج.

٨- استخدام اللجان أو فرق العمل المشترك:

حيث الأقسام التى بها علاقات متبادلة فى أنشطتها، يجمع رؤسائها فى لجنة معينة للقيام بوظيفة التنسيق فى القرارات الإدارية المختلفة التى تمثل قاسم مشترك بين هذه الأقسام.

٩- استخدام مجموعة مستشارين:

وذلك فى القرارات المهمة التى تحتاج إلى وجهات نظر عديد من المستشارين لأن مثل هذه المشاكل ذات جوانب متعددة، وعادة يستعين المديرين بلجنة من المستشارين تضم المحامى، المحاسب، اخصائى الأفراد، مندوب العلاقات العامة، اخصائى الائتمان والتمويل. ومثال على ذلك استعانة رئيس الجمهورية أو رئيس الدولة بمجموعة من المستشارين لدراسة أحد القرارات الاستراتيجية من جميع الجوانب. وكذلك قيام هيئة العمليات بالقوات المسلحة بالاستعانة بمجموعة مستشارى عدة فروع من الاسلحة لوضع قرار استراتيجى معين. حيث يتم من خلال هذه الهيئة الاستشارية أو المجموعة

الاستشارية التنسيق بين وحدات المنظمة لأن القرار استراتيجى وغالبا يؤثر على جميع وحدات المنظمة.

١٠- وجود نظم معلومات جيدة فى المنظمة

يساعد على عمليات التنسيق فى المنظمة، وذلك لسرعة ودقة البيانات وسهولة الاتصال عند وجود نظم المعلومات الجيدة.

١١- وجود اهداف وسياسات واجراءات واضحة وسليمة

فى المنظمة يعتبر أحد الوسائل التى تعمل على التنسيق حيث كما أن وجود ذلك يعتبر مرشد لاتخاذ القرارات، ويعمل على منع التناقضات بين الإدارات والاقسام حيث أن الالتزام بها يجعلهم جميعا يتجهون نحو اتجاه واحد مشترك.

١٢- المشاركة فى اتخاذ القرارات الادارية

يعتبر أحد الأدوات التى تعمل على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة من خلال اتخاذ القرارات عن طريق مشاركة الافراد يتم التنسيق بينهم.

١٣- اللجان :

حيث تساعد اللجان من خلال ما يلى :

١- تجميع الموارد معا لحل المشاكل.

٢- تنسيق مسألة التداخلات أو الوظائف المتصارعة.

٣- التأكيد على الاستشارات المسبقة والتى تؤدى إلى قبول أعظم القرارات.

١٤- لقاءات المديرون:

هى لقاءات مفيدة خاصة عندما تكون غير رسمية، ومن المفضل وجود جدول أعمال وينبغى أن تحقق هذه الاجتماعات ما يلى:

١- تقدم روح الوحدة للعمل فى المنظمة.

٢- تعتبر فرصة للمساعدين لسؤال الرؤساء كما تقدم مجموعة لتشترك فى حلقة نقاش.

١٥- المؤتمرات:

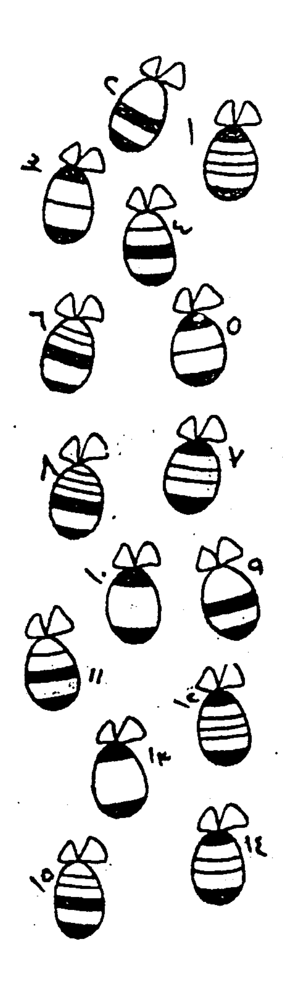
تمثل طريقة أخرى لاتخاذ القرارات الجماعية، وتساعد فى المناقشة الحرة وتساعد فى تحسين فهم أمور الشركة، كما تعتبر هذه الطريقة عنصرا هاما فى التنسيق الفعال باعتبارها مقابلة «وجها لوجه».

١٦- البرامج:

تمثل البرامج أدوات للتنسيق بمعنى أن كل من الجداول الزمنية وبرامج الإنتاج تساعد فى مقارنتها بالمعايير والتصرفات الواجب تحقيقها.

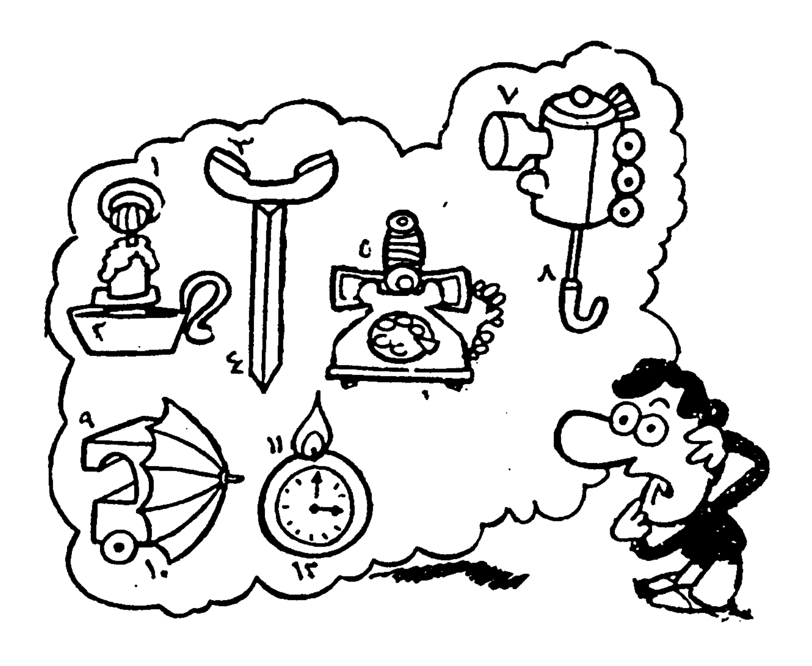
تدريبات عملية

بيض الشوكولا



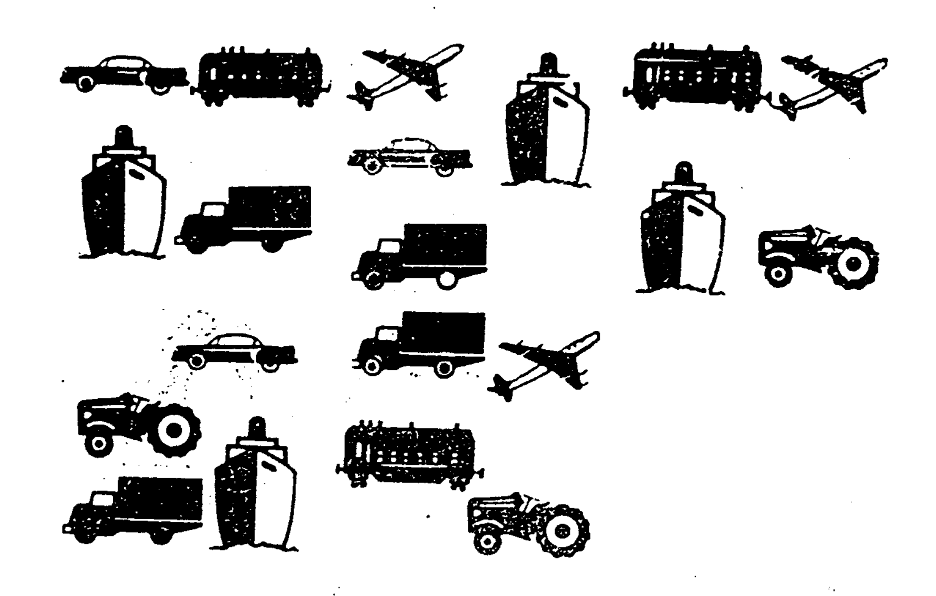
هل بإمكانك أن تعرف فى مدى نصف دقيقة فقط اى بيضه فى هذه التشكيلة من بيض الشوكولا البالغ عددها (٢٥) ليس لها شبيه؟

الأشياء الغريبة



هذه الأشياء فيها شئ غريب نوعا، اجمعها بطريقة صحيحة

الصور



أى صور ينبغى وضعها فى المربع الفارغ (تحت إلى اليمين) ، لكى يبدو المجموع منطقيا من حيث الشكل؟

وسائل التنسيق(١)

إن **التنسيق الجيد** يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع القوى والمؤثرات المتنافسة والمتضاربة داخل المنظمة وخارجها والتوفيق بين الآراء ووجهات النظر المتباينة ومعالجة المشكلات حين ظهورها وأما **التنسيق الممتاز** فهو الذى يمكن المنظمة والإدارة من رصد وتوقع وتنبؤ حدوث المشكلات وبالتالى العمل على منع وقوعها، وتقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بتصميم وتطبيق أساليب وفنون مختلفة لتحقيق التنسيق بين وظائفها، وانشطتها، ووحداتها المختلفة وبين الأفراد فى هذه الوحدات والجماعات، وتختلف هذه الأساليب والفنون تنوعا وتعقيدا من منظمة لأخرى، باختلاف درجة تنوع وتعقد أعمالها، وحجمها ومدى انتشار وتوزيع انشطتها واعمالها، ومدى تغير اعمالها وغيرها من العوامل والمؤثرات التى سبقت الإشارة إليها.

لقد تناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع باهتمام بالغ، واشاروا إلى العديد من وسائل وفنون التنسيق المختلفة فى المنظمات المتنوعة، وقد أشار J. Litterer إلى أن هنالك ثلاث وسائل رئيسية للتنسيق هى:

١- التنسيق الهرمى.

٢- النظام الإدارى.

٣- الانشطة الطوعية / التلقائية.

(١) د. حسين حريم - تصميم المنظمة - مرجع سبق ذكره ص ٢٢٩ وما بعدها.

فالتنسيق بوساطة التسلسل الهرمى Hierarchy يتم عن طريق ربط جميع الأنشطة بوضعها تحت رقابة سلطة مركزية، ويعتقدMooney & Reiley أنه حيثما كانت هناك منظمة وحتى لو كانت مكونة من شخصين اثنين تربطهما علاقة رئيس - مرؤوس، كان هنالك مبدأ التسلسل الهرمى / الإدارى . وهذا التسلسل يشكل العملية العالمية للتنسيق، والتى من خلالها تصبح السلطة العليا المنسقة أكثر فاعلية فى جميع أنحاء الهيكل التنظيمى. وعلى غرار ذلك يرى H.Simon أن السلطة تلعب دوراً رئيسا فى تحقيق التنسيق باخضاع قرارات الفرد وتصرفاته وسلوكه فى العمل لقرارات الجماعة، والقرارات التى يضعها رئيسه ويوصلها إليه متوقعا أن تنال موافقته وامتثاله لها وبالتالى تحديد سلوكه . ذلك بالإضافة إلى أهمية ودور علاقات السلطات الثلاث - التنفيذية - الاستشارية - الوظيفية مجتمعة فى ربط أجزاء المنظمة ووحداتها ووظائفها، وانظمتها المختلفة والأفراد العاملين فيها.

ولا أحد ينكر الدور الهام الذى يلعبه الرئيس الإدارى للجماعة فى التنسيق بين جهود وانشطة افراد الجماعة من خلال وجيهاته وتعليماته وارشاداته للمرؤوسين، وتعليمهم وتدريبهم على التعاون، وتوضيح كيفية أداء العمل (الاساليب المرغوبة)، ومراقبة مدى فاعلية العمل. إلا أن Litterer يرى أن هذا الأسلوب فى التنسيق (السلم الهرمى) قد يصلح ويكفى فى المنظمات الصغيرة. ويصبح التنسيق عبر هذه الوسيلة أكثر صعوبة فى المنظمات المعقدة، ذات المستويات التنظيمية المتعددة، والوحدات المتخصصة الكثيرة...... لا يستطيع أى رئيس فى قمة السلطة/ الهرم أن يحل جميع مشكلات

التنسيق التى قد تنشأ فى المستويات العديدة.

أما الوسيلة الثانية للتنسيق فهى **التنظيم الإدارى**، ويعتقد Litterer أن معظم جهود التنسيق فى المنظمة تتركز حول تدفق العمل الروتينى فى اتجاه افقى، ويقصد بالتنظيم الإدارى الاجراءات الرسمية التى تصمم لانجاز الكثير من هذا العمل الروتينى التنسيقى بشكل آلى، وكثير من اجراءات العمل من شأنها أن تساعد على تنسيق جهود الوحدات المختلفة فى المنظمة. ويصلح هذا الأسلوب للاجراءات القابلة للبرمجة والتخطيط، أما الأحداث والأنشطة غير القابلة للبرمجة أو غير الروتينية فيتطلب تحقيق التكامل فيها وسائل أخرى مثل اللجان وغيرها.

أما النوع الثالث من التنسيق فيتم من خلال **النشاط الطوعى**، حينما يدرك الأفراد والجماعات الحاجة للتنسيق، فيطورون اسلوبا ويطبقونه، وهنا يتوقف قدر كبير من التنسيق على رغبة الأفراد والجماعات، وقدرتها على ايجاد الوسائل بشكل طوعى لتنسيق جهودها مع جهود الآخرين فى المنظمة، ويعتبر تحقيق التنسيق الطوعى من أهم وأصعب المشكلات التى يواجهها الرئيس الإدارى. إضافة إلى ما سبق فقد قامت كثير من المنظمات بتطوير وسائل أخرى للتنسيق ومنها اللجان وفرق العمل المؤقتة، ومكاتب المشاريع، ومكتب الارتباط والمدير همزة الوصل وغيرها.

ويعتبر الكثير من الكتاب أن ما كتبه Galbraith فى هذا الشأن افضل الدراسات والأبحاث، وهو يرى أن التنسيق يعتمد أساسا على الحصول

المعلومات وارسالها ومعالجتها، وكلما زادت الواجبات تنوعا وتغيرا زادت الحاجة للمعلومات وهو ينظر إلى التنسيق على أنه نشاط يتعلق بمعالجة البيانات ويقترح ثلاثة مداخل لتحقيق تنسيق فعال يوضحها الشكل التالى:

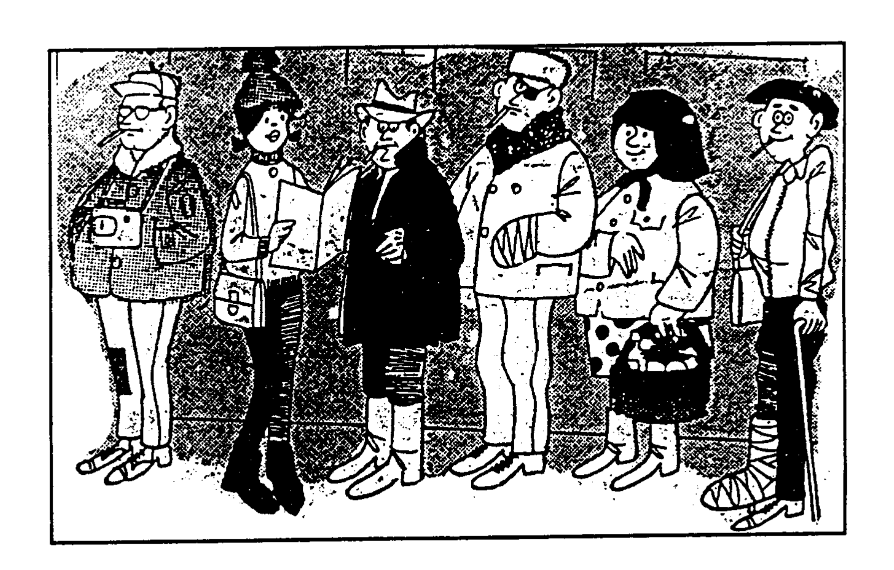
الوسائل الإدارية الرئيسية
التسلسل الإدارى
السياسات والقواعد والاجراءات
الخطط والأهداف

زيادة امكانات التنسيق
نظم المعلومات الرئيسية
Vertical inf. system
علاقات افقية
Lateral relationships

تقليص الحاجة للتنسيق
موارد فائضة/ فضفاضة
Slack resources
- وحدات مستقلة
autonomous units

تدريبات عملية

عبة «من هو المتهم؟»



سأل موظف الجمرك المسافرين عما إذا كان لديهم ما يصرحون بحمله فكان جوابهم جميعا بالنفى.. ومع ذلك فإن بينهم مسافرا معه كمية من الساعات يود تهريبها بطريقة اعتقد أنها ذكية.

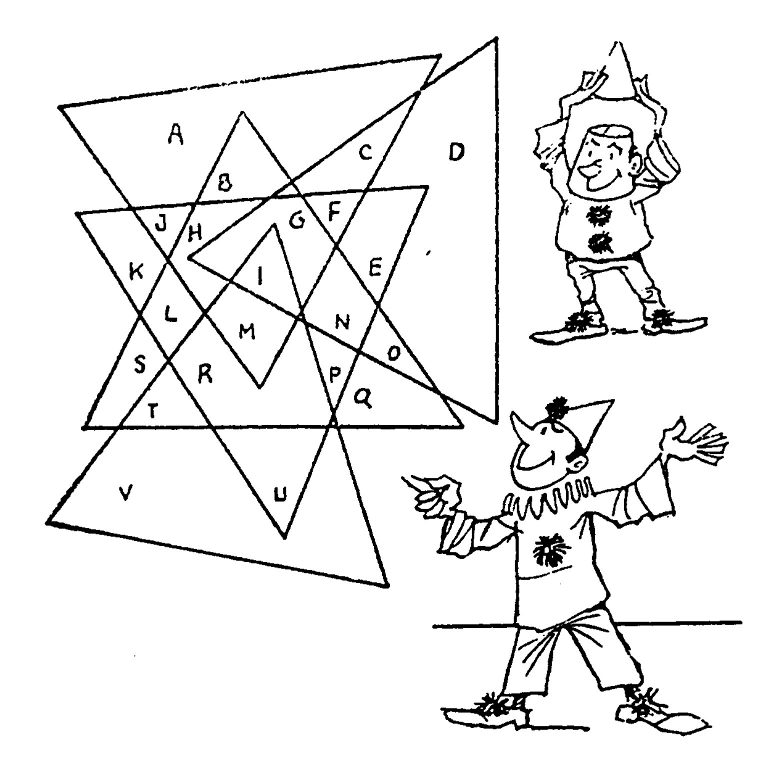
أيمكنك أن تعين فى أقل من دقيقتين الشخص بين هؤلاء الأشخاص الستة الذى يبدو لك أنه مشتبه به.

لعبة «شد الحبل»



هذه مباراة فى شد الحبل تجرى فى لندن بين فريقين ، انكيزى وفرنسى، وذلك فى الساحة المقابلة لساعة «بغ بن» الشهيرة . اتستطيع بقوة ملاحظتك أن تعرف أى الفريقين سيفوز؟

لعبة «٢٢ حرفاً و ٥ مثلثات»



فى هذا الرسم خمسة مثلثات متشابكة بعضها ببعض، المطلوب أن تجد بسرعة:

- اى حرف (من الحروف اللاتينية) موجود فى المثلثات الخمسة معا؟
- أية حروف موجودة فى أربعة مثلثات؟
- أية حروف موجودة فى ثلاثة مثلثات؟
- أية حروف موجودة فى مثلثين؟
- أية حروف موجودة فى مثلث واحد؟

العوامل المساعدة على إيجاد التنسيق(١)

على الرغم من أن التنسيق عنصر واحد من العناصر المؤدية إلى تحقيق الكفاية إلا انه من أهم هذه العناصر، وعندما تواجه الإدارى مشكلات التنسيق وتصبح مهمته فى هذا الصدد عسيرة ينبغى أن تلجئ إلى العوامل الآتية التى تساعد على تحقيق التنسيق وإيجاد التكامل بين الجهود:

١- تبسيط التنظيم.

٢- إيجاد الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات.

٣- تحسين الاتصالات الانسانية وتسهيل تبادل البيانات فى المنشأة.

٤- العمل على إيجاد الوسائل المشجعة على التنسيق الاختيارى.

ويتضح مما سبق أن العوامل السابقة وطيدة الصلة بعناصر الإدارة الأخرى وهو أمر لا يثير الدهشة إذا أن تحقيق التنسيق يتوقف على نجاح الإدارة فى مراحل الإدارة الأخرى.

وتناقش كلا من العوامل السابقة بشئ من التفصيل.

أولا : تبسيط التنظيم:

يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق وتكامل الجهود وذلك بالعناية بناحيتين هامتين من نواحى التنظيم بصفة خاصة هما تقسيم العمل بين الإدارات بالطريقة التى تساعد على تنسيق الجهود، ووضوح التنظيم

(١) د. عبد الرحمن عبد الباقى عمر - أصول التنظيم والإدارة - بكلية عين شمس القاهرة ١٩٨٧ ص ١٨٨ وما بعدها.

لتحديد الاختصاصات والسلطات والنظم التفصيلية ونناقشها بايجاز:

١- تقسيم العمل بين الإدارات:

فيما يختص بالناحية الأولى وهى تقسيم العمل بين الإدارات توجد وجوه نشاط معينة فى كل منشأة وثيقة الصلة بعضها وتتطلب التنسيق الكامل بينها مثال ذلك عمليات الشراء والبيع فى متاجر التجزئة، والصيانة والإنتاج فى المنشآت الصناعية وإنتاج الأجزاء والتجميع فى مصانع السيارات، وتحديد التزامات المنشأة تجاه عملائها والشئون القانونية فى شركات التأمين، فإذا وضعت وجوه النشاط الوثيقة الصلة ببعضها فى نفس الوحدة الإدارية يصبح التنسيق بين جهود العاملين فيها أكبر سهولة، إذ أنه فى هذه الحالة تكون الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد الذين يقومون بهذه المهام أكثر تعدداً فتنشأ بينهم الصلات الاجتماعية ويتبادلون البيانات بسهولة، كما أن إشراف إدارى واحد على هذه العمليات يمكنه من إيجاد التنسيق والتكامل بين جهود العاملين فيها.

٢- وضوح التنظيم والخطط :

يؤدى عدم وجود فهم واضح للاختصاصات أى المعرفة التامة للأفراد الذين يختصون بكل من وجوه النشاط إلى سوء التنسيق وعدم تكامل الجهود، إذ أنه إذا لم تحدد الاختصاصات تحديدا واضحا فإن كل إدارة تعتبر أن مهمة معينة من واجب إدارة أخرى ويترتب على ذلك عدم القيام بهذه المهمة وانعدام التنسيق بين جهود جميع الإدارات التى يتوقف عملها على القيام بهذه المهمة.

وتنشأ مثل هذه المشكلة عندما يشعر أثنان من المشرفين آيهما مسئولان عن نفس المهمة إذ يؤدى ذلك إلى ازدواج العمل نتيجة لقيام كل منهما به ولقد وجد فى كثير من المنشآت أنه ينشأ ازدواج فى شراء قطع الغيار نظرا لأن كلا من إدارة المشتريات ووحدة الصيانة تعتقد أن من واجبها شراء هذه القطع مما ينشأ عنه سوء العلاقة بين المنشأة والموردين أو شراء كمية أكثر مما ينبغى وتحمل المنشآة تكاليف إضافية كما أنه ينشأ عن عدم وضوح الاختصاص وازدواج المسئولية بالإضافة إلى ازدواج العمل التنافس والخلاف بين مشرفى الإدارات إذ يريد كل منهم التوسع فى إختصاصه وسلطاته وتؤدى مثل هذه الحالة إلى إنعدام التنسيق الاختيارى بين هؤلاء المشرفين.

ثانيا: انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها:

الوقت الأمثل لتحقيق التنسيق هو فى مرحلة وضع الخطط إذ أن وضع الخطط فى وقت مبكر عن التنفيذ وبكثير من التفصيل يهيئ الفرصة لإعادة اختبار ومراقبة الخطط للتأكد من أنها تتلاءم وتتمشى مع بعضها وتتكامل لتعطى كلا متوازنا متكاملا، ويكون هناك ناحيتان هامتان من نواحى التخطيط لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق هما إنسجام الخطط وتكاملها، والتوقيت السليم لوجود النشاط وتناقشهما فيما يلى:

١- تكامل البرامج والخطط:

تكون هناك ضرورة لمراجعة الخطط التى يضعها الأفراد المختلفون أو وحدات تنظيمية مختلفة ولضمان إنجسام الخطط يبتغي آن تراجع كل منها

مع الخطط الخاصة بوجوه النشاط المرتبطه للتحقق من آنها كلها تعطي برنامجا موحدا متكاملا فإذا وجد آي تعارض إو عدم انسجام فلا يكون دائما من السهل تصحيح الوضع اذ قد تكون هناك اسباب وجيهه لاتباع كل من الاتجاهات المقترحة وقد تصحح هذه الصعوبة في بعض الاوقات باختيار آحد هذه الاتجاهات ولكن في آحوال آخري قد يكون إختيار اتجاه جديد آو حل وسط ضروريا لتحقيق التوازن جنبا مع تنسيق الخهود

٣- التوقيت السليم:

لا يكفي آن تكون وجوه النشاط التي . يجرى تنسيقها منسجمة ومتمشية مع بعضها وانما ينبغي آن تنجز كل منها آيضا في الوقت المناسب فمثلا في مصنع سيارات عند تجميع قطع السيارة ينبغي آن يكون التوقيت دقيقاحتي تآخذ القطع المتعددة طريقها لتصل في اللحظة المناسبة الي مكان التجميع، كما أن سرعة خط التجميع وتوزيع العمل ينبغى ضبطها وتعديلها حتى لا تبقى مجموعة من الموظفين بلا عمل نتيجة لنقص العمل فيها بينما تجد مجموعة أخرى صعوبة فى إنهاء عملها قبل وصول العمل الجديد.

كما أن التوقيت السليم يعتبر من الأمور الحيوية فى معظم العمليات وإن لم يكن ذلك واضحا بنفس درجة المثال السابق، فالقيام مثلا بحملة إعلانية عن سلعة جديدة أو عن تغيير فى سلعة حالية أو تغيير فى عبوتها أو شروط بيعها يحتاج إلى توقيت دقيق لكل مرحلة فى هذه الحملة، فطبع العبوة التى يظهر عليها العرض الجديد أو التركيب الجديد للسلعة، وإرسال

هذه العبوات إلى تجار الجملة أو التجزئة وحجز المساحات الإعلانية فى الصحف والمجلات أو الوقت فى الإذاعة والتليفزيون، واجتماعات مندوبى البيع لشرح العرض الجديد لهؤلاء المندوبين تحتاج كل مرحلة منها إلى توقيت دقيق لتتم فى الوقت المناسب والترتيب الصحيح، وأى خطأ فى توقيت وترتيب أى خطوة قد تؤدى إلى نتائج سلبية وليست إيجابية.

ثالثا : تحسين وسائل الاتصال:

يساعد الاتصال السليم وسهولة تبادل البيانات على تنسيق الجهود بين وجوه النشاط المختلفة فمن الضرورى معرفة ما إذا كان التنفيذ يسير طبقا للخطة الموضوعة حتى يمكن وضع التعديلات اللازمة لها ووسائل تنفيذها كما أن هناك عددا كبيرا من وجوه النشاط - وخاصة الأمور التفصيلية التى لا يكون من العملى وضع خطة لها فى وقت مبكر جدا على التنفيذ يتم تنسيقها عندما يعلم الأفراد الذين يوجهونها وينفذونها البيانات الخاصة بالأعمال المتعلقة بها.

كما يعبر الاتصال وتبادل البيانات الخاصة بظروف العمل الفعلى والتغيرات المتوقعة حيويا أيضا فى إعداد البرامج للمستقبل، ولذا ينبغى أن تزود الإدارة بالطرق الكفيلة بأنسياب معظم تلك البيانات التى تحتاج إليها فى تنسيق الجهود.

وللحصول على الكثير من البيانات التفصيلية الضرورية للتنسيق يمكن الاعتماد على المستندات والسجلات والأوراق التى تتبع خطوات محددة من

إدارة إلى أخرى طبقا للنظم الموضوعة للعمل، مثال ذلك الفواتير التى ترسل نسخ منها لإدارات متعددة أو سجلات التوجيه، والمواصفات وغيرها من الأوراق التى تيسر إنسياب العمل داخل المنشأة وفى بعض الأحيان نجد أن بعض وحدات النشاط لا يمكن تنسيقها بصفة رئيسية عن طريق الانسياب المنسق لأوراق العمل المصممة لتفى بهذا الغرض.

وتعتبر **التقارير المكتوبة** من أهم وسائل الاتصال التى يساهم فى التنسيق، فعند التنسيق بين الإنتاج والمبيعات مثلا نجد أن التقارير الدورية التى تبين الكميات تحت التشغيل تساعد فى تخطيط نشاط إدارة المبيعات وفى وعودها الخاصة بوقت التسليم، كما أن التقارير التى تعدها إدارة المبيعات بشأن الاستفسارات عن أوامر التوريد التى تلقتها طبقا لنوع السلع تساعد إدارة الإنتاج فى وضع البرامج الإنتاجية.

وينبغى أن يتضمن نظام العمل نفسه بعض وسائل الاتصال الأخرى فالتقارير الشفوية والدورية وإن كانت تستنفذ جزءا غير قليل من وقت الإداريين إلا أنها تهيئ الفرصة للشرح والتفسير، وهى أمور غالبا ما تكون ضرورية وحيوية لتنسيق الجهود، وعندما لا يكون الاتصال الشخصى عمليا ينبغى استخدام الخطابات والمذكرات والتقارير الخاصة وأوراق وسجلات العمل لتكملة البيانات التى تحتوى عليها التقارير الدورية وأوراق العمل.

وينبغى الاستعانة بالوسائل الميكانيكية للاتصال عندما يبرر حجم المنشأة ومقدار الحاجة إلى تبادل البيانات الاستعانة بمثل هذه الوسائل.

رابعا: تشجيع التنسيق والتعاون الاختيارى:

ينبغى أن يتم التنسيق فى أى منشأة عن طريق التعاون الاختيارى بين أفراد القوى العاملة، فالموظف المختص بكتابة الفواتير وموظف التسليم، وموظف إدارة الأفراد ومدير الحسابات ، وموظف إدارة الإعلان وموظف إدارة المبيعات وغيرهم ينبغى أن يقوموا بأعمالهم بالطريقة التى تكفل التنسيق وتكامل الجهود بين كل منهما، مع ملاحظة أنه لا يكون - فى غالب الأحوال - لأحدهما سلطة على الآخر إذ أن وجود مثل هذه السلطة يخلق مشكلات تنظيمية، ومن ثم فإن حسن سير العمل يتطلب أن يعطى كل منهما الآخر البيانات الكافية عن عمله والمشكلات التى تواجهه حتى يمكن اتفاقهما على طريقة منسقة للعمل.

وقد لا يتفق مثل هؤلاء الأفراد فى كل الأحوال وعندئذ يصبح من الضرورى نقل المشكلة إلى موظف فى مستوى إدارى أعلى ليفصل فيها أو تحال إلى الإدارى الذى يشرف على الإداريين، ولكن ينبغى أن يكون ذلك فقط فى حالات استثنائية حتى يترك الوقت الكافى للإداريين لإنجاز أعمالهم الفنية الهامة، ولذا يكون من الأفضل أن يشجع الإدارى التنسيق الاختيارى بين الأفراد.

ويصبح التنسيق الاختيارى أكثر سهولة عن طريق التحديد الواضح للتنظيم، والبرامج المنسقة للعمل ووسائل الاتصال السليمة ويمكن تشجيع الاتصالات وتبادل البيانات بطريقة غير رسمية، كما أن تكون اللجان التى

تمثل فيها الإدارات المختلفة تساعد على التنسيق بين الإدارات نتيجة لتبادل البيانات فى اللجان.

تكلفة التنسيق:

إن التنسيق لا يخلو من الأعباء والتكاليف التى يجب على المديرين تدبيرها عند تصميم التنظيم أهمها:

(١) الحاجة إلى المزيد من اتخاذ القرارات، الناتجة عن إضافة المزيد من المديرين، وخطوط السلطة التى تعمل على التنسيق والربط، وخاصة كلما ازدادت درجة التخصص فى المنظمات البيروقراطية.

(٢) إضافة وقت أكبر فى الاتصالات والاجتماعات خاصة مع استخدام وسائل تنسيق كاللجان غير المنظمة جيدا والتى تكون فى النهاية على حساب أداء الوظيفة الأساسية، فتكثر اللقاءات التنسيقية وتستغرق أوقات العمل الفعلى أو لا تترك له إلا القليل.

(٣) والتكلفة الأكبر للتنسيق تحدث حينما تضطر المنظمة إلى إعادة التنظيم من أجل تحقيق التنسيق، فقد تضاف سلطات جديدة أو يتم تقليل سلطات حالية أو إضافة أشكال تنظيمية معينة غالبا ما تواجه بمقاومة.

ولكن يمكن للمديرين مواجهة هذه التكاليف والأعباء من خلال الدقة والجودة فى تصميم التنظيم.

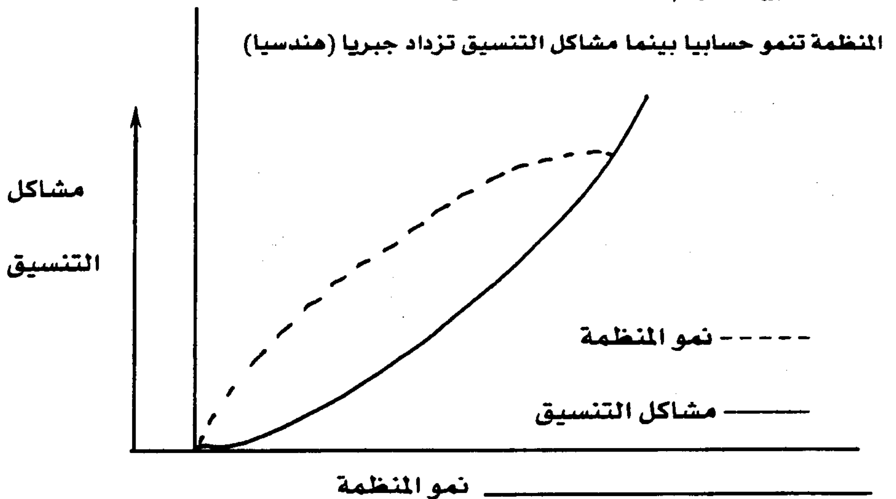
التفويض والتنسيق(١):

إن تفويض السلطات عادة مرتبط بتقسيم أو تجزئة أو تنويع لهيكل المنظمة. وهذا التنوع يأخذ شكل رأسى متمثل فى عدة مستويات إدارية، وكذلك يأخذ شكل أفقى متمثل فى الإدارات أو الأقسام أو الوظائف الموجودة فى كل مستوى إدارى. وهذا التقسيم أو التنويع مع تفويض السلطات ينتج عنه تباعد الأفراد العاملين فى المنظمة ويقلل من إمكانية الاتصال المباشر بين العاملين فى الأقسام المختلفة، وحيث أن معظم أعمال الأقسام أو الوظائف مكملة لبعضها فقد يحدث ارتباك فى أعمال هذه الأقسام أو الإدارات ما لم يوجد تنسيق مناسب بينهم. ويعمل تفويض السلطة على التباعد، ويعمل التنسيق على الترابط والأندماج والتكامل بين الوظائف أو شاغلى الوظائف المختلفة.

وكلما ازداد تفويض السلطات، وأزداد تعقد المنظمة المتمثل فى عديد من المستويات الإدارية والأقسام والإدارات كلما زادت الحاجة إلى التنسيق بدرجة أكبر من درجة زيادة تعقد أو نمو المنظمة. ويمكن بيان ذلك فى الشكل التالى:

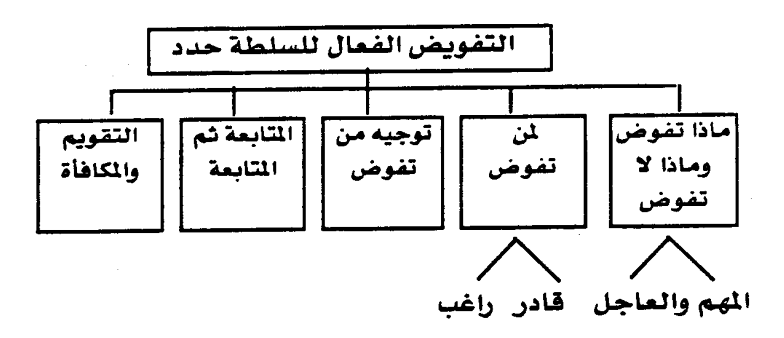
(١) د. حامد احمد رمضان - مرجع سبق ذكره ص ٢٩٣ وما بعدها.





ولاشك أن قضية تفويض السلطة مهمة لكل من المدير والمرؤوس ولذا فهى تحتاج إلى مهارة وفن فى عملية التفويض، وترجع أهميتها للمدير فى أنها تعمل على توفير وقته من الانشغال فى تفاصيل كثيرة وتجعله يركز على أهم الأمور وكبرياتها التى لا يمكن أن ينجزها غيره، كما أنها تعمل على زيادة خبرة المرؤوس العملية. وتريد من مستوى دافعيته وترفع من روحه المعنوية، وتخلق صفوفا تالية للمدير وتخفف عنه العبء ولكى يتم التفويض الفعال للسلطة يمكن أن يسترشد المديرون بمجموعة من الأسس أهمها ما يوضحه الشكل التالى:

أسس التفويض الفعال للسلطة



تحدد ما يفوض وما لا يفوض من المهام:

فكل **المهام الروتينية** حتى وإن كانت عاجلة لا تفوض، وأما ما هو روتينى (عير مهم) وغير عاجل فلا يجب أداؤه أصلا كما هو بالشكل التالى:

ومن ثم يقتصر عمل المديرين فقط علٰى ممارسة المهام العاجلة والمهمة التى تتعلق بأساسيات وظيفتهم والتى لا يمكن لاحد غيرهم أداؤها

درجة العجلة		مهم	غير مهم
	عاجل	لا يفوض	يجب يفوض
	غير عاجل	ممكن تفويضه	لا يجوز عمله أصلا

درجة أهمية العمل

■ تحديد لمن يفوض من الأفراد: حيث يجب على المدير أن يوضح ويبين ويشرح للمرؤوسين طبيعة المهمة التى سوف يفوضها، ولايدع أى استفسار أو لبس أو غموض لدى المرؤوس إلا ويوضحه ويجيب على كافة استفساراته، ويوضح له طبيعة المهمة المطلوبة وكيفية تحقيقها والصورة المطلوبة بها، والوقت، وأسلوب المتابعة، .... الخ.

■ المتابعة: حيث يجب ألا يغيب عن ذهن المدير ما سبق أن فوضه وكأنه يريح نفسه، فإن من الاخطاء الشائعة فى ذلك أن المدير يفترض أنه طالما قام بالتفويض فإنه قد أدى ما عليه وأن الشخص الذى فوضت له السلطة سوف يؤدى ما عليه على خير وجه دون أى متابعة، ولاشك أن ذلك من الاخطاء الكبيرة التى يفاجأ بعدها المديرون بأن كثيرا من الأعمال لم تتم بسبب أو لاخر بعد فوات الآوان وخاصة حينما يكون وقت التنفيذ طويلا ومملا. ومن هنا عليه أن يحدد مسبقا أسلوب المتابعة المتفق عليه أولا.

■ المكافأة والتقويم: إذا أدى الشخص عملا أو مهمة كلف بها على خير وجه فلا اقل من مكافأته وتحفيزه، وتقديره ماديا أو معنويا ومن الاعتبارات التى يجب أخذها عند تحديد مستويات تفويض سلطة اتخاذ القرار ما يأتى:

● مستقبلية القرار: فكلما كان طويل المدى كانت السلطات الأعلى هى المسئولة.

● تأثير القرار: كلما كان تأثيره ونطاقه أكثر شمولا لأجزاء المنظمة كان المستوى الأعلى هو المسئول عن اتخاذه.

• اعتبارات القيمة المالية: فكلما كانت الأموال المترتبة على اتخاذه كبيره كان أيضا المسئول عن اتخاذه الادارة الأعلى.

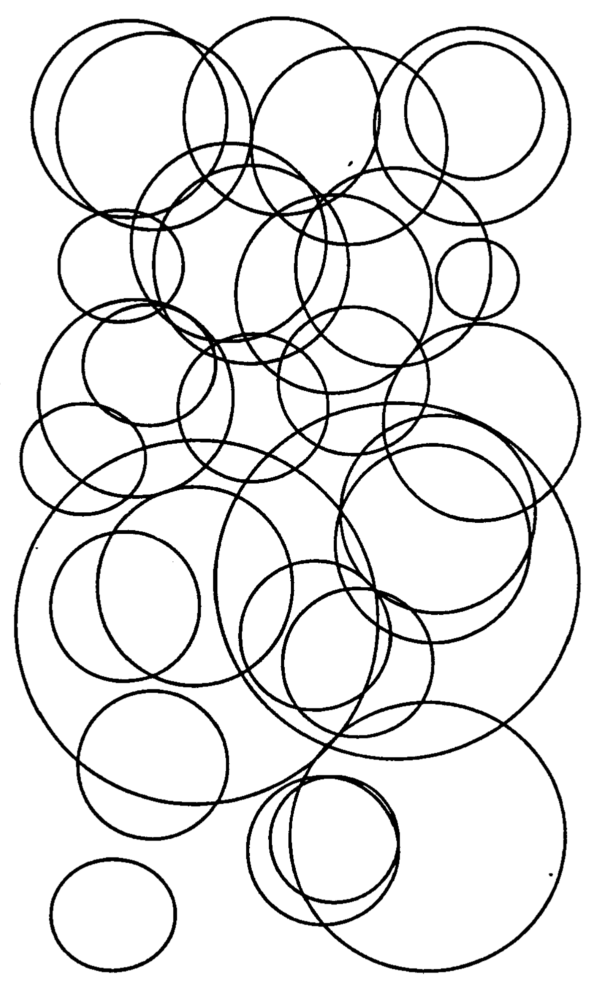
• روتينية القرار: كلما كان القرار فريدا وغير متكرر كان المستؤى الأعلى هو المسئول عن اتخاذه، أما القرارات الروتينية المتكررة فإنه يجب ان تفوض للمستويات الدنيا وذلك كما يتضح من الشكل التالى:

العلاقة بين المستويات الإدارية وتفويض السلطة

المستوى / المحدد	دنيا ⟵	⟵ عليا
مستقبلى	قصير المدى	طويل المدي
تأثير القرار	صغير	كبير
نطاقه	محدود	شامل
القيمة المالية	منخفضة	مرتفعة
تكراره	روتينى متكرر	غير متكرر

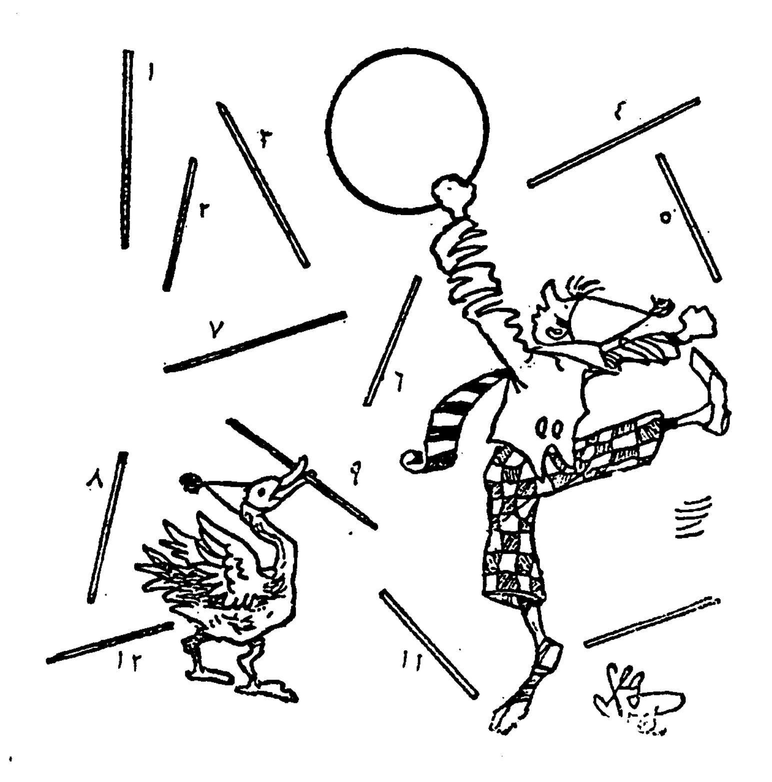
تدريبات عملية

لعبة «لوحة الدوائر»



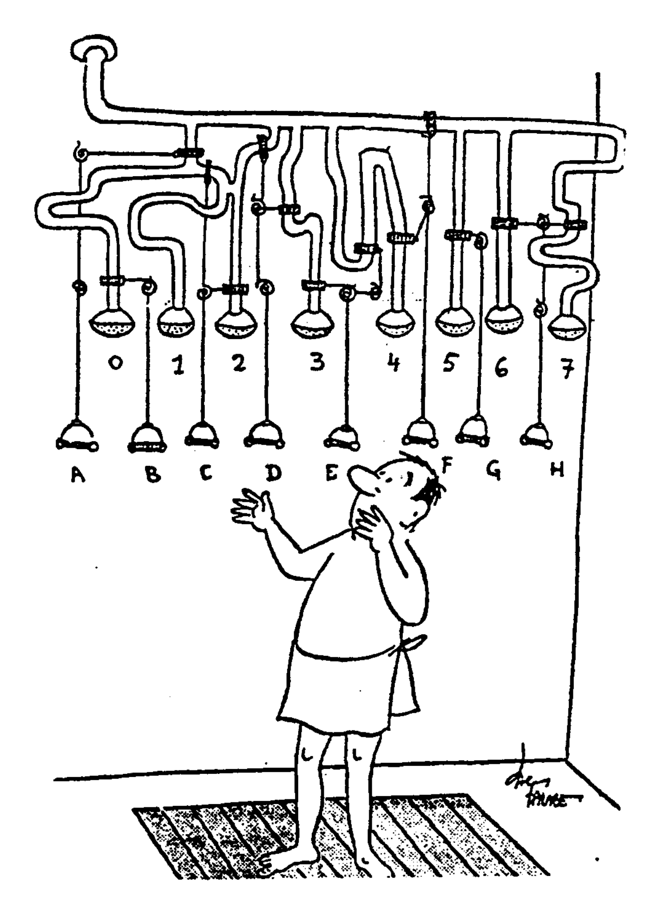
كم دائرة استعمل هذا الرسام ليرسم لوحته؟

لعبة «العصى والحلقة»



عصا واحدة من العصى الإثنتى عشرة الظاهرة فى الصورة يساوى طولها قطر الحلقة التى بيد المهرج، فهل باستطاعتك معرفة أى عصا هى بلحظات معدودات؟

لعبة «الدوش»



أى مسكة ينبغى لهذا المستحم أن يشد ليأخذ دوشا، وأى قسطل سيخرج الماء، مع العلم أنه لا ينبغى أن يشد إلا مسكة واحدة؟

التنسيق وظيفة شمولية

لقد اعتبرنا التنسيق وظيفة حيوية من وظائف الإدارة. ويوافقنا فى هذا الرأى عدد كبير من علماء الإدارة وممارسيها. إلا أن البعض لا يعتبر التنسيق وظيفة إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فعند ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية فإن النتيجة هى تكامل وتوازن الجهود المبذولة، أى التنسيق الفعال بين الجهود الجماعية. وأكثر من ذلك، يقول هذا البعض، إن التنسيق نشاط متداخل مع كافة وظائف الإدارة.

وهذا الكلام بالطبع صحيح.. بل هو يؤشر كون التنسيق عملية مهمة وحيوية، ووظيفة أساسية، رغم انهم لا يطلقون عبارة (وظيفة) عليها. إلا أن منهجنا فى هذا الكتاب هو اعتبار التنسيق من وظائف الإدارة المهمة.

ولتوضيح دور التنسيق كوظيفة شمولية نذكر الحالات التالية:

١- فى مرحلة التخطيط، يناقش المدير العام مع مديرى الإدارات الخطط الفرعية المقترحة، ويتم التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية وبين بعضها البعض وبينها وبين الخطط والسياسات العامة للمشروع. كذلك يتم شرح الخطط والسياسات والبرامج لكافة العاملين القائمين على تنفيذها. كما أن التنسيق الفعال يعتمد على التخطيط السليم الجيد لضمان سير الخطط والبرامج معا فى نفس الاتجاه لتحقيق الهدف المشترك.

٢- والغـرض من التنـظيم هو التنسيق بين الجهـود وتحـقيق التكامل والتوازن بينها. فعنـدما يقوم المدير بتحديد أوجه النشاط وتجميعها فى شكل وحدات تنظيمية وتحديد اختصاصات هذه الوحدات، وعندما يحدد السلطات والمسئوليات والوظائف والعلاقات بينها، يراعى تحقيق التنسيق بين الجهود الجماعية فى المشروع وتفادى أى تعارض أو تداخل أو ازدواج بينها. ومن ثم يكون عامل التنسيق فى ذهنه إبان مباشرته لكافة العمليات التنظيمية.

٣- وفى التوجيه أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق. فجوهر اعطاء الأوامر والتعليمات يعنى التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأكفأها.

٤- وفى الرقابة أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق. فعند ممارسته لوظيفة الرقابة وكشفه لأى انحرفات عن الخطط والبرامج الموضوعة، يبحث المدير عما إذا كان يوجد وأين يوجد نقص فى التنسيق. وعندما يتبين للمدير وجود انحرافات يتخذ الاجراءات لمعالجتها وإعادة توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف. أى أنه يمارس التنسيق داخل الرقابة.

يتضح من إعلاة أن التنسيق ليس فقط وظيفة من وظائف الإدارة (نعطيها هذه التسمية لأهميتها الكبيرة) وإنما التنسيق هو جوهر العملية الإدارية أيضا باعتبار أن الإدارة تتمثل فى التنسيق بين الجهود الجماعية وتحقيق التكامل بينها بما يضمن بلوغ الأهداف المرسومة.

علاقة الخريطة التنظيمية بالتنسيق(١)

إن الخريطة التنظيمية توضح كيفية تقسيم العمل وتنسيقه أو هى الشكل الصريح للعلاقات، والأدوار وتدفق المعلومات الرسمية فى المنظمة. وعادة ما تقوم الإدارة العليا بوضع مثل هذه الخريطة لتساعد باقى المديرين وتوضح لهم كيف يرتبط بعضهم ببعض، خاصة بتحديد مناطق السلطة واتخاذ القرار. وهناك خمسة مظاهر أساسية تظهرها الخريطة التنظيمية وهى:

(١) تقسيم العمل:

حيث تظهر الخريطة التنظيمية الطريقة التى يتم بها تقسيم العمل.

(٢) تسلسل السلطة:

حيث تظهر الخريطة بوضوح من الذى يأمر ومن الذى يجب أن يعطى تقارير وينفذ الأوامر فى المنظمة.

(٣) أنواع العمل الذى يجب أن يعمله أعضاء التنظيم وأن يتم عمله:

فعندما تكون هناك حاجة لعمل جديد، فإن الخريطة تساعد المديرين على وضع هذا العمل فى القسم المناسب له.

(٤) أساس التنظيم:

حيث تظهر الخريطة التنظيمية التصميم الكامل للمنظمة وهل هى على أساس وظيفى أم أقسام.

---

(١) د. عصام الدين أبو علفة - مرجع سبق ذكره - ص ٢٩٩ .

(٥) مستويات الإدارة:

حيث يمكن معرفة كم مستوى إدارى يوجد فى المنظمة، وكذلك كيفية تدفق المعلومات، وأنماط الاتصالات داخل المنظمة. ولكن هل تعبر الخريطة التنظيمية عن حقيقة ما يحدث فى المنظمة؟ بالرغم من سعة انتشار واستخدام الخرائط التنظيمية، إلا أننا يجب أن نعلم أنها لا تظهر دائما ما الذى تقوم المنظمة بعمله فى الواقع، فهى لا تظهر إلا الجزء الرسمى فقط من التنظيم أو ما يجب أن يكون أو ما تريد الإدارة أن يحدث، ولكنها لا تظهر التنظيم غير الرسمى رغم وجوده فى الغالب وأهميته وتأثيره على خطوط الاتصالات واتخاذ القرارات. ويشير التنظيم غير الرسمى إلى القرارات التى يتم اتخاذها خارج خط السلطة الرسمى كما توضحه الخريطة التنظيمية، وليس معنى تجاهل التنظيم غير الرسمى أنه غير موجود، فلا تخلو منظمة من وجود تنظيمات غير رسمية وليس هذا مشكلة فى حد ذاته لكن المشكلة تتعلق بكيفية التعامل معه.

طرق تحسين التنسيق

(١) الإشراف المباشر:

كما سبق أن ذكرنا يعتبر من أكثر وسائل التنسيق شيوعا.

(٢) القواعد والاجراءات

وتعتبر من أكثر وسائل التنسيق استخداما وخاصة فى المنظمات الحكومية كبيرة الحجم أو متعددة الفروع كالجمارك، والضرائب، وأجهزة خدمات المواطنين على اختلافها.

وكذلك فيما يتعلق بممارسة وظائف معينة متكررة تقوم على إجراءات محددة الإشراف والتخزين، وشئون الأفراد، كالتعيين والأجور، والحوافز... إلخ، حيث تحاول هذه الوسائل للتنسيق أن تنمط أداء العاملين فى مواقع التنظيم المختلفة مهما اختلف من يقوم بالأداء. ويتناسب هذا الأسلوب فى حالة وجود أعمال روتينية متكررة.

(٣) الأهداف والمهام:

وذلك من خلال تحديد دقيق للأهداف المطلوبة وخاصة حينما يتعذر تحديد إجراءات وقواعد واضحة تتناسب مع طبيعة العمل غير الروتينى، فإنه يكون من الأفضل حينئذ تحقيق التنسيق من خلال تنمية المهام أو الأهداف المطلوب تحقيقها بصرف النظر عن إجراءات وطريقة الأداء التى قد تختلف من شخص لأخر وهذا الأسلوب يتناسب مع الجهات التى يتسم عملها بدرجة أكبر من عدم التأكد.

(٤) تنميط المهارات:

وذلك من خلال العمل على جعل مهارات القائمين بالعمل على درجة عالية من الكفاءة من خلال الاختيار الدقيق والتدريب المتواصل بضمان أعلى مستوى أداء من الجميع حينما يقومون بأى عمل، وكأن الذى يؤدى العمل فرد واحد وهذا الأسلوب لا مفر منه حينما يكون من الصعب تحديد إجراءات العمل أو التكهن بنتائجه مثل عمليات جراحة القلب المفتوح، أو جراحة الحوادث فى المستشفيات، فإن تركيز إدارة المستشفى هنا لضمان أعلى مستوى متكامل.

تدريبات عملية

السلاسل

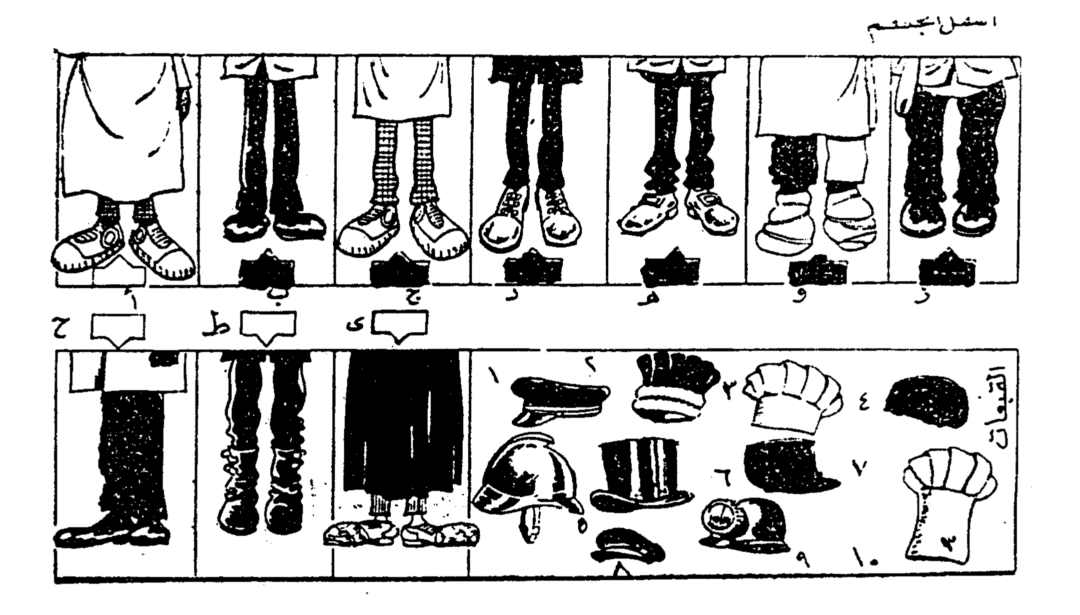


هذا الرياضى من القوة والبأس بحيث استطاع تحطيم قيده الفولاذى..

وهو يود الآن إعادة تركيب سلسلة فولاذية مقفلة، باستعماله قطع السلسلة الخمس أمامه.

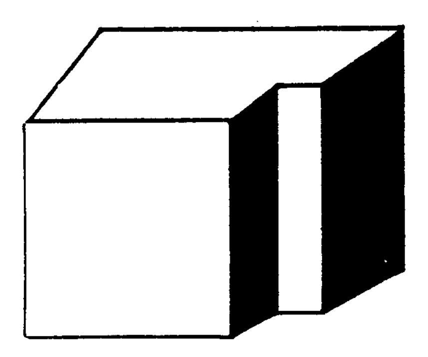
فكم ينبغى له أن يفتح ويقفل من الحلقات، على أقل تعديل؟

الجزء الناقص



فيما يلى مجموعتين من الصور لسبعة أشخاص المجموعة الأولى تظهر الجزء العلوى من اجسامهم والمجموعة الغائية تظهر الجزء السفلى فهل يمكنك التوفيق بين الصورتين.

الجوانب



كم جانبا لهذا الشكل؟

(١) د. حامد أحمد رمضان - مرجع سبق ذكره ص ٢٩٣ وما بعدها.

أقراص الجبن



كيف يمكن تقسيم أقراص الجبن الثلاثة الظاهرة فى أعلى هذا الرسم على الفئران الأربع الظاهرة فى أسفله بحيث ينال كل فأر حصة متساوية؟

مشكلات التنسيق ومقومات نجاحه (١)

أولا: مقومات النجاح:

تتمثل مقومات نجاح التنسيق فيما يلى:

١- الا يفدض بقيادة استبدادية بل يجب أن تحققه قيادة ديمقراطية تؤمن بقيمة الإدارة المشتركة ،التمثيل الديمقراطى.

٢- يجب أن يقوم على أساس من التوقيت الزمنى ويغرض تحقيق التوازن بين جميع الوحدات فى الاتجاهين الأفقى والرأسى فى أن واحد.

٣- أن تكون عملية التنسيق عملية مستمرة.

٤- أن تكون المسئولية عنه مسئولية مباشرة.

٥- أن يبدأ التنسيق منذ بداية المشروع فى مزاولة نشاطه.

٦- ضرورة تفهم كل فرد لدوره فى تحقيق أهداف المنظمة وعلاقته بادوار الأخرين.

٧- وضوح الأهداف والسياسات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدات فيها بحيث يفهمها جميع العاملين.

٨- تحديد اختصاصات الوحدات وعلاقات السلطات بوضوح.

---

(١) د. محمد ماهر عليش - اصول التنظيم والإدارة - مرجع سبق ذكره ص ٤٢٣ وما بعدها.

ثانيا: مشكلات التنسيق

قد يبدو للباحث أن التنسيق عملية تمتاز بالبساطة والسهولة ولكن الواقع يؤكد أنها من المهام الشاقة التى تقوم بها الإدارة التنفيذية فى العصر الحديث نظراً لكبر حجم المنشآت وتعقد أعمالها وازدياد مشكلاتها.

وللوقوف على إحدى مشكلات التنسيق فى مشروع كبير نستعرض العمليات التى تؤديها كل من إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج فيه. فالأولى يهمها كثيراً أن تبيع أكبر قدر ممكن من السلع المنتجة ولو ترك الأمر لها فى هذا الصدد فإن مستخدمى البيع يمكنهم القيام بتسويق ضعف ما تنتجه إدارة الإنتاج من سلع. ولكن من جهة أخرى قد تهبط المبيعات نتيجة تأثر السوق أو ضعف فى أساليب البيع نفسها أو لاجتماعتهما معا ففى هذه الحالة قد تجد إدارة الإنتاج أن من صالحها إنتاج ما يزيد على حاجة السوق منعا لتعطل المعدات والآلات وتفاديا لأمر الاستغناء عن العمال المدربين الصالحين وغير ذلك من الأسباب من الواضح أن هناك تضاربا فى المصالح والأهداف التى لهاتين الإدارتين. ومن هنا تشتد الحاجة إلى تنسيق الجهود فيها بغرض تحقيق التوازن بينها وذلك منعا لوقوع التضارب المذكور وما يتبعه من مشكلات إدارية تزداد تعقيدا كلما أغفلنا أمر ذلك التنسيق.

وبالمثل يمكن تصور العلاقات بين إدارة المشتريات والإدارة الهندسية لشئون التصميم فبدون التنسيق بين مجهوداتهما يحدث أن تقوم الثانية بتصميم سلعة تحتوى على مواد أولية لاتطابق مواصفاتها لمستويات الأشكال

والحجوم المطلوبة مما يجعل وكيل الشراء فى مواجهة مشكلات معينة. ولهذا يجب العمل على تنسيق تلك الجهود بطريقة تحد من ضياع الوقت والمال فى تشتتها وفى تضارب مصالحها.

وترجع مشكلات التنسيق إلى :

أولا: تعقد الوظائف والأعمال التى يقوم بانجازها الأفراد فى المنظمات.

ثانيا: زيادة التخصص فى الجهود المطلوب بذلها قياما بتلك الوظائف والأعمال مع ضرورة تقسيم العمل بين القائمين بها.

ثالثا: أنه لا يوجد من يفكر ويهتم بالمصلحة العامة.

رابعا: وجود وحدات وأقسام معزولة ومنفصلة باحكام بين الإدارات المختلفة.

خامسا: أن كل إدارة لا تدرك ولا تعرف ولا تريد أن تعرف شيئا عن الإدارات الأخرى.

والواقع أن الاتساع المطرد فى حجم المشروعات والتعقد المتزايد فى هياكلها التنظيمية يزيد مشكلة التنسيق تعقيدا. وفى المشروعات الكبرى تواجه أعمال الرقابة مشكلات التنسيق بشكل واضح، كما أنها تعتمد على ما يتمتع به المراقبون من طاقات معينة ومن قدرات على العمل. وفى التنظيمات المعقدة تتزايد مشكلات الاتصال بين مستوياتها المختلفة الأمر الذى يزيد من صعوبة التنسيق، وتتمثل مشكلات الاتصال هذه فى الصعوبات التى تعترض

سبلها فى كافة الاتجاهات أفقيا ورأسيا ومن أعلى ومن أسفل ومن جانب لآخر. هذا بالإضافة إلى أن تزايد عدد الأفراد العاملين فى المشروعات الحديثة يضيف صعوبات أخرى إلى مشكلة التنسيق إذ أن كل فرد من هؤلاء يمثل شخصية مستقلة تسعى لتحقيق مصالحها وإشباع رغباتها جنبا إلى جنب مع رغبات وأهداف المشروع نفسه، كما أن لكل منهم عاداته الخاصة فى العمل ووجهة نظره نحو العمل .

على أنه يلاحظ أن التنسيق إذا كان يتناول أفراد البشر أنفسهم فإن هذا يزيد مشكلاته تعقيدا نظرا لاختلاف الأفراد فى طباعهم وعاداتهم وميولهم وأهوائهم.. ومن ثم تكون مهمة المنسق شاقة ومعقدة فاستجابات هؤلاء الأفراد تكون متفاوتة غير ثابتة أو محددة لدرجة أن كل فرد منهم يمكنه العمل مستقلا عن بقية الآخرين.

ثالثا: صور مباشرة التنسيق:

يباشر المديرون أعمال التنسيق فى منشأتهم عن طريق السبل الرئيسية الأربعة الأتية:

(١) تفويض السلطة وتحرير المسئولية:

أن المشروع الكبير أصبح شبكة من العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التى تقوم بين الأفراد العاملين فيه. هذه العلاقات تنشأ إما فى اتجاه رأسى حيث توجد مستويات من السلطة مسلسلة من أعلى إلى أسفل، وإما فى اتجاه أفقى حيث تعمل الأفراد والجماعات فى الوظائف والأعمال فى الإدارات والأقسام المختلفة أى أن كل مستوى من مستويات السلطة والمسئولية يعمل فى أتجاه أفقى على شكل وحدة من وحدات متفاوتة عن بعضها البعض وفقا لخطة التنظيم الموضوعة من الإدارة التنفيذية العليا بالمنشآة.

ولهذا تنشأ مشكلة التنسيق فى كل من الاتجاهين الأفقى والرأسى معا. ففى **الاتجاه الأفقى** تنشأ الحاجة إلى التنسيق بغرض توحيد جميع الجهود الوظيفية والقسمية فى المنشأة الأمر الذى يصبح معه كل مدير تنفيذى أو قائد أو مشرف مسئولا عن تحقيق عامل التوافق بين مجهودات القسم أو الإدارة أو الوحدة التابعة له بما يحقق أهداف وسياسات المنشأة بوجه عام.

أما التنسيق الرأسى فالغرض منه هو التوفيق بين أعمال جميع المستويات المختلفة فى المنشأة التى توجد على خط رأسى بما يحقق عامل الإنسجام بين مجهودات بعضها البعض.

على أنه سواء كان التنسيق فى اتجاه رأسى أو أفقى فإن الحاجة ماسة دائما إلى تفويض السلطة وتحديد المسئولية فى أرجاء النظام القائم فى المنشأة، وذلك لأنه لكى يتم توحيد جهود الوحدات الأفقية التى دعت إليها ضرورة التخصص فى النشاط مثلا بما يحقق أهداف المنشأة ويعمل على تقدمها بوجه عام كان لزاما من بادئ الأمر تحديد سلوك رؤسائها بدقة وإحكام، كما ويجب على هؤلاء الرؤساء معرفة الحدود الواجب على مرؤسيهم التزامها تماما فى سلوكهم ليكونوا على بينه من حقيقة أعمالهم الأمر الذى يسهل معه تنسيق مجهوداتهم جميعا.

(٢) المراجعة والمشاهدة:

تعتبر عمليات المراجعة والمشاهدة من عمليات الرقابة الإداديه فالمدير التنفيذى الذى يرغب فى تحقيق تنسيق مستمر لجهود مرءوسيه لا ينبغى عليه أن يخطط لهذا التنسيق فحسب بل يجب عليه أيضا أن يمهد السبيل للمقارنة بين ما يبذلونه من جهد وبين ما يجب بذله فعلاً.

ولكى تتم عملية المقارنة هذه على الوجه الأكمل يجب على المدير أن يقف جيدا على حقيقة أعمال مرءوسيه بغية فرز الأعمال غير المترابطة أو غير المنسقة منها، والبحث عن النتائج التى تشير إلى قصور فى التنسيق،

وأخيرا معرفة مصادر كلا من سوء الفهم وازدواج الجهود وهما أمران غير مرغوب فيهما فى العمل .

ويستعين المدير فى تحقيق هذا الغرض بأساليب خاصة وإجراءات معينة أهمها استخدام السجلات والتقارير الدورية التى يمكن أن تكشف عن نقط الضعف فى العمل مما يقتضى ضرورة التنسيق بين أجزائه المختلفة.

(٣) تيسير سبل الاتصال:

إن تيسير سبل الاتصال بين المستويات المختلفة الموجودة فى أرجاء النظام فى المنشأة يعتبر دعامة من دعامات تحقيق التنسيق الناجح.

ويقترح (١) EARNEST DALE دعامتين هامين فى هذا الصدد وهما:

١- الاتصال بواسطة اللجان.

٢- الاتصال عن طريق القرارات الجماعية.

وتنقسم لجان الاتصال قسمين هما لجان تتشكل من رؤساء الإدارات فى المنشأة وتسمى باللجان التنفيذية الدائمة، ولجان متخصصة تمارس سلطات أضيق نطاقا من سابقتها كاللجنة المالية مثلا.

ويمكن تلخيص المزايا التى تعود من تشكيل هذه اللجان فيما يلى:

(أ) تطبيق نظام الإشراف الاستشارى عى نشاط المشروع.

(ب) التنسيق بين البرامج الطويلة الأجل والقصيرة الأجل.

---

(١) فى تقرير له بعنوان Planning and Developing The Company Organization Structure".

(ج) المرونة فى معالجة المواقف الطارئة والأحداث المفاجئة.

(د) اكتساب خبرات إدارية واسعة.

وعلى الرغم مما يوجه إلى اللجان المذكورة من النقد نظراً لأنها تشغل ،وقت الأعضاء لحد كبير أحيانا، علاوة على أنها تتطلب انفاق مصروفات خاصة بأعمال السكرتارية والانتقال والسفر وخلافة إلا أن مزايا تشكيلها لا يمكن إغفالها وبخاصة من ناحية تنسيق الجهود وإحكام ضبطها بغرض تحقيق أهداف المنشأة بكفاية تامة.

هذا ويقوم نظام الاتصال عن طريق القرارات الجماعية التى تتخذ فى الاجتماعات على أساس من حرية المناقشة المفتوحة وتبادل الآراء وبحث المشكلات وتقديم المقترحات وعرض الحلول وسبل العلاج. والواقع أن تفهم مشكلات المنشأة على نطاق واسع يؤدى ولاشك إلى تنسيق افضل كما أنه من شأن المقابلات الجماعية أنها تحقق نظام الاتصال المباشر وما يسمى بالاتصال وجها لوجه ، علاوة على أن جو العمل الذى يتميز بأتخاذ القرارات الجماعية يتميز أيضا بتنسيق الجهود وتوحيدها لغاية واحدة، فالاجتماع أو المقابلة - فى حد ذاتها - مظهر من مظاهر تنسيق الجماعات.

على أنه يلاحظ وجود سبل أخرى للاتصال بغرض التنسيق غير اللجان والمقابلات الجماعية المذكورة أهمها مسك السجلات ووضع التقارير وكافة صور الاتصال الشخصى بين أفراد المنشأة ولهذا يقال بأن الجهد المنسق ما هو إلا نتيجة نهائية لطائفة كبيرة من أوجه الاتصال.

ولكى يتحقق التنسيق على الوجه المرضى: يجب أن يتفهم كل فرد فى المنشأة طبيعة عمله وحقيقته فهما واضحا وكذلك طبيعة وحقيقة أعمال الآخرين الذين تربطهم به صلة المسئولية. وتتوقف درجة الفهم المطلوب على درجة استمرار الاتصال ومدى وضوحه ومقدار ما يحويه من مغزى وما يدل عليه من معنى.

وفى إمكانية المديرين التنفيذيين عمل الكثير لتيسير سبل الاتصال وتسهيلها بين مختلف الإدارات فى المنشآة بغرض تحقيق التنسيق بين مجهوداتها جميعا. من ذلك مثلا ضرورة قيام إدارة الشئون المالية بتوضيح أسباب التعديل فى سياساتها المالية لإدارة المبيعات قبل البدء فى تنفيذ هذا التعديل وذلك فى وقت المناسب حتى تكون هذه على بينة من كل تغيير أو تعديل يؤثر على سياستها هى :

هذا ويعتبر من سبل الاتصال الناجحة فى تحقيق التنسيق عقد الاجتماعات الدورية بين موظفى المنشآة على أساس من التنظيم والإدارة العلمية. ولقد وجد من الأفضل تحديد وقت لهذه الاجتماعات مع تخصيص حجرة مستقلة لهذا الغرض وتوضيح جدول الاعمال اللازم لكل اجتماع على حدة على أن يتم الاجتماع فى جو من القيادة الديمقراطية والمناقشة الحرة التى تسمح بتداول الآراء والأفكار وبالوقوف على مختلف المشاعر والأهواء والرغبات والمقترحات الخاصة بمشكلات العمل والقائمين به. وعلى الرغم من أن هذا النوع من الاجتماعات يلقى معارضة شديدة من بعض المديرين -

خوفا من إثار المتاعب لهم ولسلوكهم القيادى أو الإدارى فى المنشأة - إلا أن التجارب اثبتت نجاحه فى دعم أركان التنسيق وفى تحقيق أهدافه. ويقترح [(١)] M. Dimork خمس أهداف يمكن تحقيقها على طريق اجتماعات الموظفين هى:

ا- خلق الشعور عند كل عضو فى الاجتماع بوحدة الجهود المبذولة.

ب- إحاطة الموظفين الحاضرين علما بالمشكلات الجديدة وبسبل النهوض بأعمالهم.

ج- الوقوف على آراء هؤلاء الموظفين بشأن حل تلك المشكلات مع تحقيق تعاونهم فى هذا الصدد.

د- إتاحة الفرصة للمرؤسين للوقوف على اجابات بعض الأسئلة التى يرغبون فى توجيهها للرؤساء وبخاصة إذا كانت هذه الأسئلة تتعلق بمصلحة العمل.

هـ- الكشف عن نقط الضعف فى جهاز التنسيق وبهذا يمكن اتخاذ اللازم من الإجراءات لتقويتها:

(٤) التنسيق عن طريق القيادة:

التنسيق والقيادة عملان متصلان ووجود أحدهما يتضمن وجود الآخر. والواقع أن تفويض السلطة وأعمال المراجعة والملاحظة والتنسيق ما هى

---

(١) فى كتابة بعنوان The Executive in Action

إلا صور ومظاهر متعددة من مهام ومسئوليات القيادة.

والتنسيق عمل إنسانى يبذل القائد فى سبيل أدائة مجهودا شخصيا معينا يتميز بدرجة وعيه بقيمة التنسيق وإدراكه لحقيقة أهدافه.

هذا بالإضافة إلى أنه إذا دققنا النظر فى أنواع السلوك القيادى لوجدناها جميعا تهدف إلى تحقيق التنسيق وتثبيت دعائمه، فرسم السياسات مثلا من شأنه أن يحقق تنسيقا قوى الأثر فى ضبط الجهود المبذولة من جميع الوحدات فى المنشأة مع إحكامها من أجل بلوغ غاية واحدة مشتركة رغم اختلاف أعمال وتفاوت مصالح تلك الوحدات.

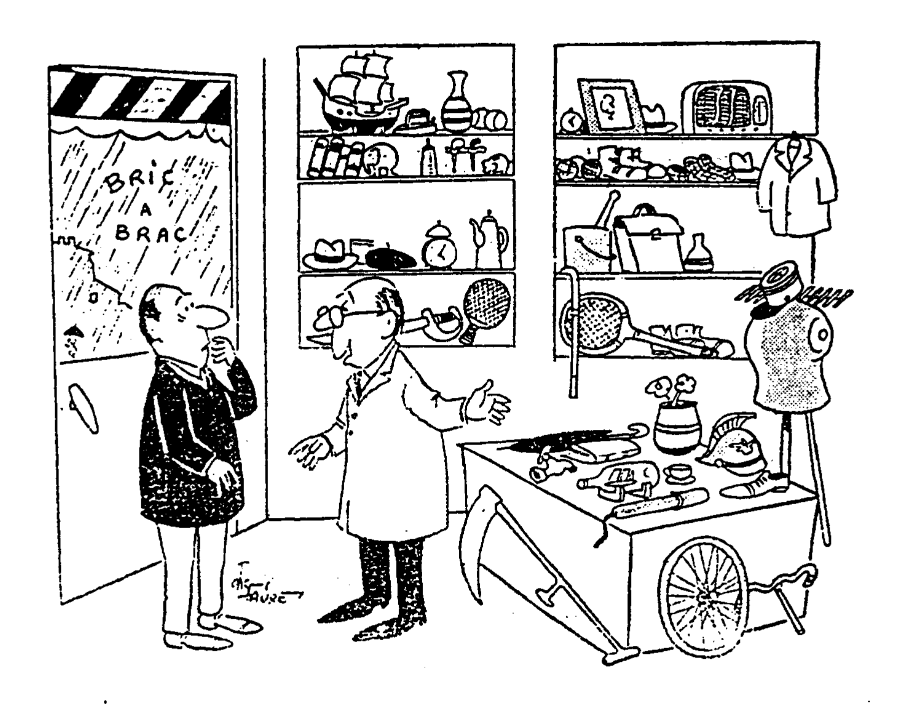
ويرى (١) W. Newman ان افضل مرحلة مناسبة لإرساء قواعد سليمة للتنسيق هى المرحلة التى تخطط فيها برامج الأعمال وتحدد فيها مجالات النشاط المختلفة فى المنشأة. ويعتبر هذا الأمر من مسئوليات القيادة الرئيسية أيضا إذ أن القائد المسئول عن شئون التنفيذ فى عدة وحدات فى وقت واحد يكون فى مركز طيب يسمح له بالتوفيق والتنسيق بين جميع الخطط الملائمة بغية تحقيق عامل الإنسجام بينها جميعا.

---

(١)فى كتابة بعنوان Administrative Action

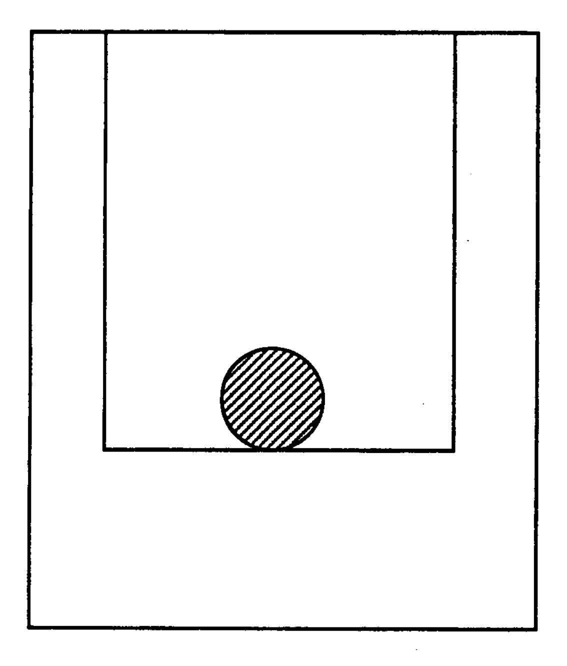
تدريبات عملية

لعبة «الشارى الحائر»



هذا الرجل دخل المتجر لشراء شئ خاص، فهل تدرى ما هو؟

لعبة «أمامك دقيقة واحدة»



أتدرى ماذا يمثل هذا الرسم؟

( ) ١- ثقل حديدى صغير على مربع منحرف

( ) ٢- كرة بنغ بونغ على نافذة.

( ) ٣- كرة (كلة) اللعب فى قعر زجاجة.

( ) ٤- رجل أصابع يشاهد من فوق.

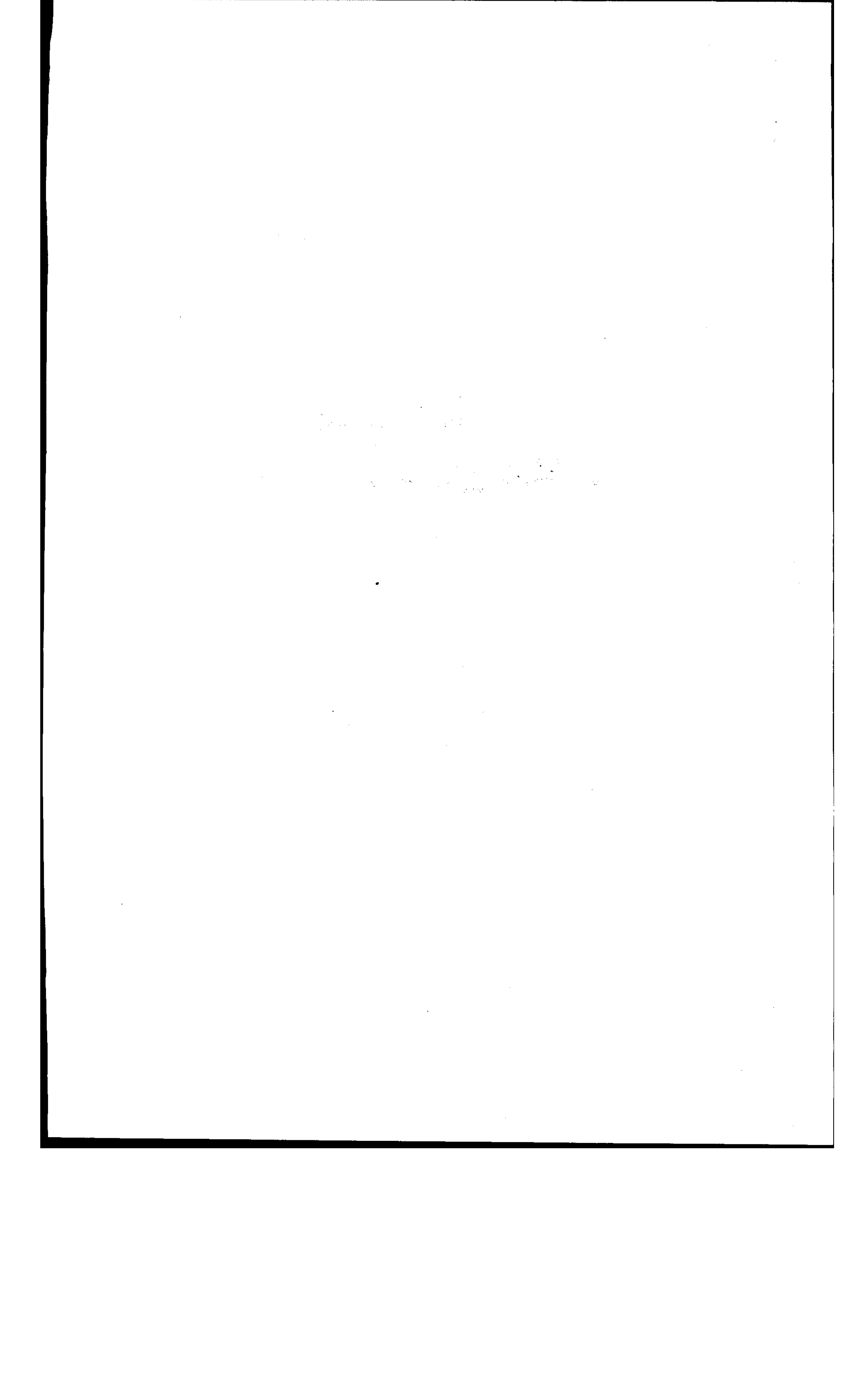
( ) ٥- صحن على حافة مائدة

لعبة «عيد سعيد» يا أماه!"



الصغير نبيل يود أن يقدم إلى أمه فى عيد الأمهات باقة من الزهر فهل باستطاعتك أن تعرف من هى أمه بين النساء الموجودات فى الصورة؟

استبيانات
إدارية متنوعة



استقصاء المدير وصنع القرار

إرشادات

تم تصميم هذه الاستقصاء بالاعتماد على أعمال ارفنج جانيس وليون مان.

* يساعد هذا الاستقصاء في تحديد ممارساتك في عملية صنع واتخاذ القرار، وهو يتطلب أن تكون محدداً ودقيقاً في إجابتك على ضوء ما تقوم به فعلاً من ممارسات في هذا الصدد وليس على ما يجب أن تقوم به في إطار هذه الممارسات، إن التزامك بهذا سيجعل للاستقصاء مغزى وفائدة لعملك الإداري.

* وربما يساعدك أكثر أن تتوقف قليلاً قبل أن تقوم بتعبئة هذا الاستقصاء وتفكر جلياً فيما قمت به من ممارسات خلال الثلاثة أشهر أو الشهرين السابقين عندما كانت هناك مناسبات لصنع واتخاذ قرارات هامة فيما يتعلق بعملك أو الأمور الأخرى ذات الشأن في حياتك.

* ضع دائرة على ذلك البديل من الإجابات التي تلي كل سؤال في الاستقصاء مما تعتبره أفضل بديل عند ممارستك:

١- عندما تواجه بضرورة صنع واتخاذ قرار هام، هل تصنع قائمة مكتوبة بالأهداف التي تريد تحقيقها من وراء هذا القرار؟

دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	اطلاقاً (أبداً)

٢- إلى أي مدى تحصل على معلومات للقرارات الهامة التي يجب عليك صنعها واتخاذها وذلك من الأفراد المحتمل أن تؤثر عليهم هذه القرارات؟

(أ) أعتمد - دائماً - على معلوماتي دون الحصول على معلومات من هؤلاء الأفراد.

(ب) أقوم - أحياناً - بالتحدث مع هؤلاء الأفراد.

(ج)أقوم - عادة - بالاتصال الأساسي مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

(د) أتحدث مع جميع الأشخاص الرئيسيين الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

(هـ) أجرى مناقشات متعمقة مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

٣- فكر في قرار هام قمت بصنعه واتخاذه في الفترة الأخيرة.

كم من البدائل فكرت فيها جلياً وبالتفصيل وذلك قبل أن تصل إلى قرار؟

بديل واحد	من ٢-٣ بدائل	من ٤-٥ بدائل	من ٦-١٠ بدائل	أكثر من ١٠ بدائل

٤- في التفكير بشأن البدائل، ما مدى تعمقك في فحص الآثار السلبية والإيجابية لكل بديل:

(أ) أصنع قائمة مفصلة مكتوبة لتحديد كلا النوعين من الآثار.

(ب) أصنع قائمة موجزة مكتوبة لتحديد كلا النوعين من الآثار.

(ج) أجرى قائمة بعناية في ذهني لتحديد كلا النوعين من الآثار.

(د) أقوم بمراجعة ذهنية لتحديد النوعين من الآثار.

(هـ) أقوم «بكروكي» ذهني سريع لتحديد كلا النوعين من الآثار.

٥- عند قيامك بصنع واتخاذ القرارات الهامة، هل تحصر الخيارات والبدائل المتاحة وتستبعد بعضها ومن ثم تقوم بالسعي للحصول على معلومات أكثر بالنسبة للبدائل الباقية؟

دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	اطلاقاً (أبداً)

٦- عند قيامك بصنع واتخاذ القرارات الهامة، هل تبحث جدياً وبصفة خاصة عن تلك المعلومات التي قد تصنع البديل الذي تفضله موضع جدل ونقاش؟

(أ) ليس بصفة خاصة.

(ب) قد أفكر في البحث عن هذه المعلومات.

(ج) أقوم بمحاولة الحصول على هذه المعلومات.

(د) أبحث بعناية للحصول على هذه المعلومات.

(هـ) أكلف نفسي مجهوداً خاصاً على طول الطريق للحصول على هذه المعلومات.

٧- إلى أي مدى تعيد - بعناية - فحص كل المعلومات المتعلقة بقرار مزمع اختياره قبل اتخاذه له بصفة نهائية؟

(أ) بكل تأي وبجميع تفاصيلها.

(ب) مراجعة بعناية.

(ج) مراجعة سريعة/ فحص عام.

(د) أحياناً أقوم بمراجعة سريعة.

(هـ) لا أقوم بإعادة فحص مثل هذه المعلومات.

٨- هل توجد خطة مفصلة لتنفيذ القرارات الهامة؟
(أ) لا توجد خطة مفصلة.
(ب) أفكر في مثل هذه الخطة.
(ج) قد أصنع إطاراً عاماً لمثل هذه الخطة.
(د) غالباً ما أقوم بوضع خطة مكتوبة.
(هـ) غالباً ما أقوم بوضع خطة تفصيلية مكتوبة.

٩- ما هي نوعية الخطط البديلة التي تصنعها لمواجهة المشكلات الطارئة؟
(أ) أصنع خططاً بديلة كافية لمواجهة هذه المشكلات.
(ب) أصنع خططاً بديلة لأكبر قدر يمكنني من هذه المشكلات أو بدائل حلولها.
(ج) أصنع مثل هذه الخطط للمشكلات أو الأحداث الطارئة الأساسية.
(د) أصنع تصوراً عاماً للتعامل مع مثل هذه المشكلات.
(هـ) لا أصنع مثل هذه الخطط البديلة.

١٠- هل تصنع مخططاً لتقييم نتائج وآثار القرارات الهامة التي قمت بصنعها واتخاذها؟
(أ) أصنع دائماً - مخططاً رسمياً ومكتوباً لمثل هذا التقييم.
(ب) أقوم بتحديد المؤشرات الرئيسية للتقييم وكيفية استخدامها.
(ج) أقوم بالتفكير من خلال ماهية النتائج المرغوبة.
(د) أحدد إطاراً زمنياً لبعض النتائج التي من المقرر أن تتحقق.
(هـ) لا أقوم بأي شئ تجاه تقييم نتائج هذه القرارات.

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج	د	هـ
١	٥	٤	٣	١	٢
٢	١	٥	٣	٤	٢
٣	٤	٥	٣	٢	١
٤	٥	٤	٣	٢	١
٥	٥	٤	٣	٢	١
٦	١	٢	٣	٤	٥
٧	٥	٤	٣	٢	١
٨	١	٢	٣	٤	٥
٩	٥	٤	٣	٢	١
١٠	١	٢	٣	٤	٥
المجموع					

وكلما ارتفع مجموع ما حصلت عليه من درجات كلما كنت ماهراً في اتخاذ قراراتك

استقصاء الاختيار القيادي (١)

اقرأ كل سؤال بعناية تامة ثم ضع علامة (صح) أمام العبارة التي تعبر أكثر من غيرها عن التصرف الذي ترى اتخاذه.

١- عندما يزداد عبء العمل كثيراً عما يمكن إنجازه فأني ربما:

(أ) أعمل عشر ساعات يومياً تقريباً، وكذلك نصف يوم من أيام العطلة الأسبوعية.

(ب) أحصل على موافقة ليعمل المرؤوسون وقتاً إضافياً بينما لا أعمل أنا كثيراً.

(ج) أحصل على موافقة ليعمل المرؤوسون وقتاً إضافياً وأعمل معهم نفس عدد الساعات الإضافية.

٢- إذا لم أكن أعرف إلا قليلاً عن الحاسبات الإلكترونية وأخطرت بأن الشركة ستقوم بتركيب أحدها قريباً لمساعدتي في عملي وجعله أكثر كفاءة فإنني:

(أ) ألتحق ببرنامج تدريبي عام سريع لمدة أسبوع عن الحاسبات الإلكترونية في أحد المعاهد التعليمية.

(ب) التحق بدراسات مسائية حول الحاسبات الإلكترونية لمدة يوم في الأسبوع حتى أشعر بالكفاية من هذه الدراسات.

(ج) أرسل أحد المساعدين لي للتدريب المتعمق على الحاسبات الإلكترونية وأعتمد عليه في هذه الناحية.

١- هذا الاختبار من إعداد الاستاذ الدكتور ابراهيم الغمري.

(د) ارسل أحد المساعدين لدي للتدريب المتعمق بينما ألتحق أنا بالدراسات المسائية حتى أشعر بأني حصلت على قدر كاف من المعلومات في هذه الناحية.

(هـ) أرسل أحد المعاونين لي للتدريب المتعمق وألتحق أنا ببرنامج تدريبي عام سريع لمدة أسبوع في أحد المعاهد التعليمية.

٣- عند اختيارموظف جديد لوظيفة صعبة أفضل أن تتوفر فيه الصفات التالية إذا تساوى المرشحون في النواحي الأخرى.

(أ) خبرة واسعة وطويلة وشخصية قوية ودرجة لا بأس بها من الذكاء.

(ب) خبرة واسعة وطويلة وشخصية متوسطة وذكاء عال.

(ج) خبرة متوسطة وشخصية قوية وذكاء عال.

٤- أنا أقرأ بانتظام العدد التالي من المجلات الفنية والإدارية

(أ) مجلة واحدة.

(ب) مجلتين.

(ج) ثلاث مجلات.

(د) أكثر من ثلاث مجلات.

(هـ) لا أقرأ أي مجلات في هذه الناحية بانتظام.

٥- عندما يلفت أحد المرؤوسين نظري إلى مشكلة صعبة فإني:

(أ) أحب أن أعالج المشكلة بنفسي، واستطيع عادة علاجها بنفس السرعة التي أشرح فيها للآخرين كيف يواجهونها.

(ب) أترك للمرؤوسين معالجة المشكلة بأنفسهم وخصوصاً عندما أكون مشغولاً بأعمال أخرى، لأن هذه أفضل طريقة له لتعليمهم.

(ج) أناقش المشكلة مع المرؤوسين، ثم أترك لهم علاجها بما يعتقدون أنه الأفضل.

(د) أناقش المشكلة مع المرؤوسين، ثم أخبرهم بما يجب أن يفعلوه لعلاج المشكلة.

٦- عند البحث عن موظف جديد لوظيفة صعبة فإني:

(أ) أستمر في البحث حتى أجد الرجل الذي تتوفر فيه الخبرة الواسعة والكفاءة العالية اللتين أعتبرهما ضرورين للأداء الجيد في الوظيفة.

(ب) أستمر في البحث حتى أجد الرجل الذي تتوفر فيه على الأقل الكفاءة العالية المطلوبة وبعض الخبرة التي أراها ضرورية للعمل.

(ج) أتخذ قراراً سريعاً لأني أشعر بأن شغل الوظيفة بسرعة أكثر أهمية من اختيار أحسن الرجال للوظيفة.

(د) اختار أحسن المرشحين من بين المجموعة الأولى التي أقابلها طالما كان العدد في هذه المجموعة لا يقل عن عشرة.

٧- عندما أقترح أو اختار مرؤوساً للترقية ويكون لي حق الاختيار بين رجل عمره خمسة وأربعين عاماً وله خبرة عشرة سنوات وآخر عمره خمسة وعشرين عاماً وخبرة سنة واحدة فإني أختار:

(أ) الرجل الأقدم (الأطول خبرة) بغض النظر عن قدراته.

(ب) الرجل الأقدم فقط إذا كانت قدراته أعلى من الآخر.

(ج) الرجل الأقدم حتى ولو كان أقل قليلاً في قدراته من الآخر.

(د) الرجل الأحدث حتى ولو كان أقل قليلاً في قدراته عن الآخر.

٨- عند تقويم بدائل القرارات التي أواجهها بانتظام فإني:

(أ) أخاطر إذا كانت النتائج المرتقبة عالية بدرجة كافية (سواء بالكسب أو الخسارة)

(ب) أكره أن أخاطر إذا كانت النتائج المرتقبة عالية بدرجة كافية (سواء في الكسب أو الخسارة).

(ج) أحب أن أزن الاحتمالات ثم أجازف فقط إذا توسمت أن احتمالات النجاح والكسب تساوي على الأقل ضعف احتمالات الخسارة والفشل.

(د) أحاول وزن الاحتمالات المختلفة ثم أجازف كلما كانت احتمالات الكسب والنجاح أكبر بوضوح من احتمالات الخسارة والفشل.

٩- أتوقع من العاملين معي عملاً جاداً متواصلاً طوال اليوم، واشعر عموماً بأن العاملين معي:

(أ) لا يبذلون في العمل جهداً بالقدر الواجب عليهم.

(ب) يبذلون في العمل معظم الوقت قدراً عادلاً ومناسباً من الجهد.

(ج) يبذلون في العمل معي جهداً أكثر مما يبذلونه عادة مع معظم الرؤساء الآخرين.

١٠- عندما يجب اتخاذ قرار صعب فإني:

(أ) أفكر فيه بعناية ثم أتخذ القرار وأمضي في تنفيذه.

(ب) أفكر فيه ثم أخطر كل المرؤوسين المتأثرين به مباشرة قبل تنفيذه.

(ج) أفكر فيه بعناية ثم أخطر العاملين معي فقط بالقرار قبل تنفيذه.

(د) أعقد اجتماعاً مع العاملين معي وأترك لهم اتخاذ القرار.

(هـ) أعقد اجتماعاً مع العاملين معي، وبعد مناقشة الأمر معهم أتخذ أنا القرار.

مفتاح الحل

(١) عبء العمل	
أ	١
ب	٠
ج	٤

(٢) التدريب	
أ	١
ب	٢
ج	٠
د	٤
هـ	٣

(٣) الاختيار	
أ	٣
ب	٤
ج	٤

(٤) المعرفة	
أ	٠
ب	١
ج	٣
د	٥
هـ	٠

(٥) مواجهة المشكلات	
أ	٠
ب	٠
ج	٤
د	٣

(٦) الاختيار	
أ	٣
ب	٤
ج	٠
د	١

(٧) الترقية	
أ	١
ب	٣
ج	٤
د	٢

(٨) اتخاذ القرارات	
أ	٠
ب	٠
ج	٣
د	٤

(٩) الاتجاهات نحو العاملين	
أ	١
ب	٣
ج	٣
د	٠

(١٠) اتخاذ القرارات	
أ	٠
ب	١
ج	٢
د	٢
هـ	٤

كلما ارتفع مجموع ما حصلت عليه من درجات كلما كنت مديراً كفء

أيها القائد هل أنت مدير ناجح [1]

أجب على الأسئلة الآتية بصراحة وموضوعية تامة فهذا يساعد على وضع تقويم صحيح لنفسك ولك بوضع علامة (صح) في المربع الصحيح في رأيك

م	السؤال	نعم	لا
١	أخبرك أحد مرؤوسيك أن موظفا تحت رئاستك يحاول أن يقلل من هيبتك أمام الآخرين هل: - تتخلص من هذا الموظف - تخبر المبلغ أن لا يتدخل في هذه الأمور - تتحدث مع الموظف الأقدم لتعرف منه السبب - تتحرى بنفسك عن مدى صحة هذا الكلام		
٢	هناك فرصة واحدة للترقية ويوجد اثنين من مرؤوسيك متساويين في كل شئ، ولا توجد أية فروق بينهما وعليك اختيار واحد فقط لهذه الترقية وواحد منهما صديق لك هل: - تختار صديقك - تختار الآخر لتظهر أنك إنسان عادل - تعد أي نوع من الاختبار التنافسي بين الاثنين للاختيار - تختار أحدهما بالقرعة		

١- المصدر: نشرة الخدمة المدنية عدد (٣٥) محرم ١٤٠٢ ص ٢٦-٢٨ ديوان الخدمة المدنية - نقلاً عن ناصر محمد العديلي - إدارة السلوك التنظيمي

م	السؤال	نعم	لا
٣	أخطأ أحد المرؤوسين والمعروف بالإهمال والغباء هل: - تنتهز الفرصة للتخلص منه - تسيطر على نفسك لتبين للجميع أنك قادر على ضبط النفس - تغطي الخطأ من أجل مصلحة العمل		
٤	هل ترفض خدمة معقولة من شخص لا تحبه: - نعم - لا		
٥	أحد مرؤوسيك قام بعمل ممتاز جداً وإذا ما رفعت الأمر إلى المستويات الأعلى سيترتب عليه ترقيته ولكن مع نقله إلى خارج قسمك مما قد يسبب خسارة لك ولقسمك فهل: - لا تذكر شئ عن الموضوع - توصي بترقيته - تؤجل ترقيته لحين تدريب شخص آخر ليحل محله		
٦	عرفت بالتأكيد أن أحد زملائك يقوم بعمل لا أخلاقي (من أي نوع) ولكنك تعرف كذلك أن هذا لا يؤثر على كفاءته في العمل فهل: - تبلغ عنه لفصله - تقوم بمحاولة نصحه وتوضح له تأثير ذلك العمل على كفاءته - تعامله بطريقة تعكس عدم موافقتك على أسلوبه اللاأخلاقي		

م	السؤال	نعم	لا
٧	فكر في سلوك أحد رؤسائك الآن وفي الماضي - كيف تصف سلوكه؟ - لم أفهمه بعد - عادة لا أستطيع تقدير أسباب سلوكه - سلوكه غامض ويحتاج إلى محلل نفسي لفهمه		
٨	لاحظت أن أحد مرؤوسيك غير محبوب من زملائه فدعوته إليك لتخفف عنه وعاملته كصديق فروى عنك بأنك تختلق قصص وأقاويل ماذا تقول عنه؟ - هذا هو شأن الدنيا - اتق شر من أحسنت إليه - يا للرجل المجنون إنه مضطرب لدرجة عجزه عن بناء أي علاقة ومودة مع أي شخص		
٩	أحد مرؤوسيك يبذل جهداً جباراً ومبالغاً فيه للتقرب إليك ورد فعلك لذلك هو: - تشجيع هذا النوع من التقرب وجعله علانية أمام الآخرين - الإثبات لهذا المرؤوس أنه يستطيع الحصول على صداقتك دون أن ينزلف إليك		
١٠	أحد الموظفين الجدد الذي يبدو عليه الهدوء والتفاهم طلب منك نقله إلى عمل في قسم آخر، ما الذي يخطر على بالك لأول وهلة؟ - انه يرغب في عمل أحسن - محاولة معرفة ما الذي يضايقه في العمل		

م	السؤال	نعم	لا
١١	عندما ترقيت إلى وظيفة عليا لاحظت أن أحد زملائك لا يتقبل الأمر بسرور لأنه كان يطمع في نفس المنصب فماذا تقول عنه: - إنه غير ناجح فكرياً - إنه شخص خطر ويجب الحذر منه - محاولة مساعدته على التغلب على هذا الشعور		
١٢	عندما يدور نقاش في العمل حول التغيير فما رأيك في ذلك - الوقوف مع التغيير - الوقوف ضد التغيير - الوقوف ضد المناقشة بشكل عام		
١٣	تضع الإدارة نظام لمعاقبة من يخالف تعليماتها وخالف هذه التعليمات في وقت واحد موظف قديم وموظف جديد فهل: - تزيد معاقبة كليهما - تتساهل مع الموظف القديم - تعتقد أن الموظف الجديد هو الذي يستحق التساهل		
١٤	إذا أردت ايصال أمر تنفيذ عالي الكفاءة لأحد مرؤوسيك أي الطرق التالية تختر لايصال هذا الأمر: - كتابة - تعطيه الأمر أمام زملائه بعد أن تثني عليه وعلى ثقتك فيه - تثني عليه على انفراد بينك وبينه ثم تبلغه الأمر		

م	السؤال	نعم	لا
١٥	إذا كنت مسئولا عن تنفيذ برنامج جديد، أي الطرق التالية تعطيك أحسن النتائج: - أن تجمع مرؤوسيك وتشرح لهم البرنامج ودور كل واحد في تنفيذه - أن تدعوهم لمشاركتك في وضع الأسلوب المناسب للتنفيذ - أن تخبرهم أن أحسن المنفذيْن للبرنامج سينالون مكافأة وإلا سيوقع بهم عقاب صارم		
١٦	تعرض أحد مرؤوسيك لعقوبة إدارية صارمة، وبعد عودته للعمل ماذا تعمل: - تطلب من زملاته عدم المساس بمشاعره وتهدد بمعاقبة أي شخص يحاول ذلك - تطلب مرؤوسيك لاجتماع وتطلب منهم التفكير معه في كيفية معاملته بطريقة تحافظ على مشاعره		
١٧	أحد مرؤوسيك يتخطاك ويذهب مباشرة إلى الرئيس الأعلى ماذا تفعل: - تناقش الأمر مع الرئيس الأعلى - تقترح فصل هذا الموظف		

لا	نعم	السؤال	م
		تقدم لك أحد مرؤوسيك بمذكرة موقع عليها من جميع مرؤوسيك يطلبون فيها إلغاء قرار سبق لك اتخاذه بخصوص العمل.. ماذا تعمل: - توافق على الالتماس حيث إنه يعكس رأي الأغلبية - تعدهم بإلغاء الأمر إذا تحسن الوضع مستقبلا - لكي لا تواجه بمثل هذه المواقف مستقبلاً تبحث عن الموظف المسئول عن إعداد المذكرة للتخلص منه	١٨
		عندما تقوم بتبليغ بعض قرارات الإدارة العليا والتي تعرف بأنها تعليمات لا يرضى عنها الموظفون بما فيهم أنت، هل: - توضح لمرؤوسيك أن هذه التعليمات جامدة ولكن يجب تنفيذها لفترة ليثبت عدم جدواها - توضح لمرؤوسيك أنك كذلك لا توافق على هذه التعليمات - توضح لمرؤوسيك أنك تعمل لتنفيذ هذه التعليمات طالما أرادت الإدارة ذلك	١٩
		بشكل عام أنت تدير قسمك من خلال: - أسلوب حازم - تترك كل مرؤوس لنفسه - تحول مرؤوسيك كفريق مشارك في التخطيط وفي كل شئ	٢٠

مفتاح الحل

السؤال	الإجابة الصحيحة	السؤال	الإجابة الصحيحة
١	الرابعة	١١	الثالثة
٢	الثالثة	١٢	الأولى
٣	الأولى	١٣	الثانية
٤	الثانية	١٤	الثالثة
٥	الثالثة	١٥	الثانية
٦	الثانية	١٦	الأولى أو الثانية
٧	الثانية	١٧	الثالثة
٨	الثانية	١٨	الثانية
٩	الأولى أو الثانية	١٩	الأولى
١٠	الثانية	٢٠	الثالثة

والأن اعطي الدرجة المناسبة لنفسك مع ملاحظة أن لكل سؤال توجد إجابة واحدة صحيحة تستحق الدرجة العظمى وهي خمس درجات لكل سؤال

استقصاء سلوكيات القادة [1]

تعكس العبارات التالية أنماطاً سلوكية مختلفة من قبل القادة:

أجب عن تلك الفقرات بناء على الطريقة التي تعتقد أنك على الأرجح ستتبعها كرئيس لمجموعة عمل، ضع علامة (صح) على يسار كل عبارة للدلالة على سلوكك باختيار واحدة من التالي:

م	العبارة	دائما أ	غالباً ب	من حين لآخر ج	نادرا د	أبداً هـ
١	أقوم شخصيا بالتأكد من كافة مخرجات المجموعة					
٢	سأشجع العمل الإضافي					
٣	سأسمح للعاملين بمطلق الحرية في عملهم					
٤	سأشجع استخدام إجراءات موحدة					
٥	سأسمح للأعضاء باستخدام حكمهم الشخصي في حل المشكلات					
٦	سأركز على التفوق على الجماعات الأخرى المنافسة					
٧	سأشارك أعضاء المجموعة في محادثات ودية					
٨	سأتحدث كممثل للمجموعة في محادثات ودية					
٩	سأحث الأعضاء على بذل مجهود أكبر					
١٠	سأجرب أفكاري في المجموعة					
١١	سأسمح لأعضاء المجموعة بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها					

١- هذا الاستقصاء مقتبس من ناصر محمد العديلي.

م	العبارة	دائما أ	غالباً ب	من حين لآخر ج	نادرا د	أبداً هـ
١٢	سأبذل جهودي للحصول على الترقية					
١٣	سأشجع أعضاء المجموعة على تحمل مسؤوليات أكبر					
١٤	سأتحمل تأجيل العمل وعدم التأكد					
١٥	سأنظم المجموعة لتحقيق كفاءة أفضل					
١٦	سأجعل العمل يستمر في خطوات سريعة					
١٧	سأطلق الحرية للعاملين في العمل والقيام به					
١٨	سأعالج الصراع عندما ينشأ في المجموعة					
١٩	سأصغى بانتباه إلى مشكلات واهتمامات الأعضاء					
٢٠	هناك احتمال أن أغرق في التفاصيل					
٢١	سأمثل المجموعة في اجتماعات خارجية					
٢٢	سأتردد في السماح للأعضاء بأية حرية في التصرف					
٢٣	سأقرر ما يجب عمله وكيف يجب عمله					
٢٤	سأسهل النقاش الجماعي وحل المشكلات					
٢٥	سأحث العاملين على زيادة الانتاج					
٢٦	سأفوض بعض العاملين بعض الصلاحيات التي أستطيع الاحتفاظ بها					
٢٧	ستحدث الأمور في العادة كما تنبأت بها					
٢٨	سأسمح للمجموعة بدرجة مرتفعة من المبادرة الشخصية					

م	العبارة	دائما أ	غالباً ب	من حين لآخر ج	نادرا د	أبداً هـ
٢٩	سأوفر للمجموعة كثيراً من التغذية الاسترجاعية بخصوص نوعية أدائها					
٣٠	سأحدد لأعضاء المجموعة مهام محددة					
٣١	سأكون راغباً في النظر في أية مقترحات للتغيير من قبل أعضاء المجموعة					
٣٢	سأطلب من أعضاء المجموعة العمل بجد وكفاءة					
٣٣	سأثق في قدرة أعضاء المجموعة على أن يمارسوا أحكاماً جيدة					
٣٤	سأضع جدولاً للعمل المطلوب تنفيذه					
٣٥	سأرفض شرح تصرفاتي للمجموعة					
٣٦	سأقنع الآخرين بأن أفكاري لصالحهم.					
٣٧	سأسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في العمل					
٣٨	سأحث المجموعة على تجاوز سجلها السابق في الأداء					
٣٩	سأتصرف بدون استشارة المجموعة					
٤٠	سأطلب من المجموعة اتباع لوائح وتعليمات محددة					

مفتاح الحل

(١) ضع دائرة حول الفقرات

٣ . ٥ . ١١ . ١٤ . ١٧ . ٢١ . ٢٦ . ٢٨ . ٣٣ . ٣٥ . ٣٩

(٢) ضع علامة (×) أمام الفقرات التي حولها دائرة والتي اخترت لها الإجابات (د، أ، و، هـ)

(٣) ضع علامة (×) أمام الفقرات التي ليس حولها دائرة، والتي اخترت لها الإجابة (أ)، (ب).

(٤) ضع دائرة حول العلامات (×) أمام الفقرات

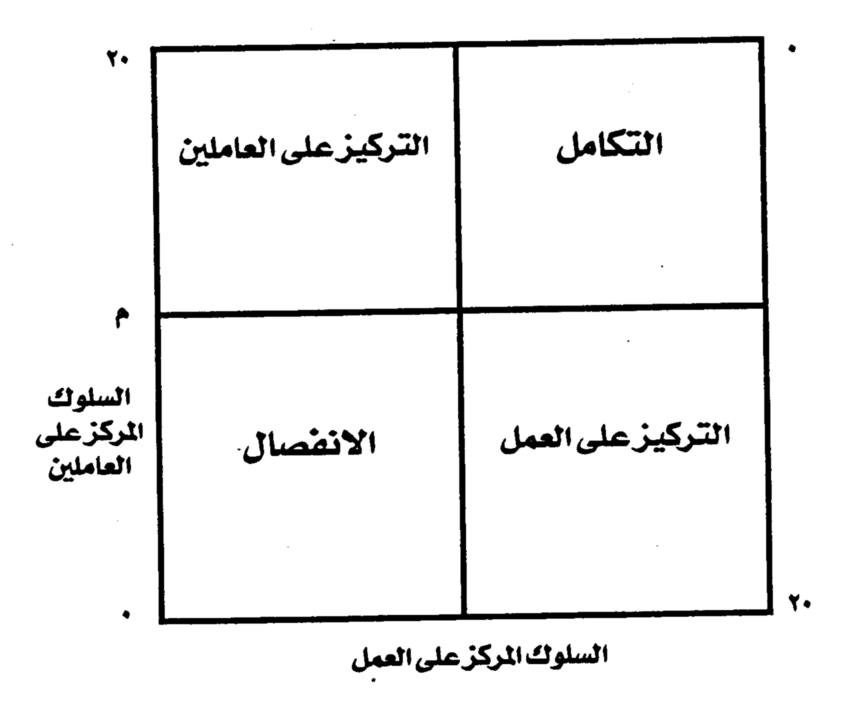
٢ ، ٥ ، ٧ ، ٩ ، ١١ ، ١٣ ، ١٧ ، ١٩ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣١ . ٣٣ ، ٣٥ ، ٣٧ ، ٣٩ ، ٤٠

(٥) اجمع العلامات (×) التي حولها هذه هي علامات التركيز على العاملين اكتب هذه العلامة أمام الحرف (م) في الأسفل.

(٦) اجمع العلامات (×) التي ليس حولها دائرة هذه هي علامات التركيز على العمل. اكتب هذه العلامة أمام الحرف (ن) في الأسفل.

(٧) باستخدام هاتين العلامتين (م، ن) اكمل النموذج التالي لأسلوب القيادة.

هذا ولتحديد أسلوب القيادة سجل العلامة أمام الحرف (ن) والخاصة بسلوكك المركز على العمل على العمود الرأسي في الأسفل، ثم ارسم خطاً من هذه النقطة، بعد ذلك انتقل إلى العمود الأفقي وسجل العلامة التي أمام الحرف (م) والخاصة بسلوكك المركز على العاملين، ثم ارسم خطاً من هذه النقطة يعكس المربع الذي يتقابل فيه الخطان أسلوبك الفعلي في القيادة:



المصدر

Adapted from J. William pfeffer and John E. Jones eds, A Hand book of Structured Experiences for Human Relations Training. Vol. 1 (San Diego, CA: University Associates, Inc., 1974) Used With permission. The original questionnaire was adapted from Sergiovanni, Metzcus and Burden's revision of the Leadership Behavior Description Questionnaire, American Educational Research Journal, Vol. 6 (19690. p. 62-79).

استقصاء المدير والتحكم في الصراعات [1]

تعليمات:

اعتبر في أحد المواقف أنك وجدت أن رغباتك تختلف عن رغبات شخص آخر، كيف تستجيب لمثل هذا الموقف؟

في الصفحات التالية هناك عبارات زوجية (أ، ب) كل عبارة تصف استجابات سلوكية محتملة لكل زوج، نأمل أن تختار أحد الفقرتين (أ) أو (ب) والتي تعتقد أنها تمثل تصرفه.

قد تجد في معظم الحالات أن أياً من العبارتين (أ، ب) لا تمثل تصرفك بشكل كبير جداً، لكن نرجو منك اختيار الإجابة المناسبة والتي تجد أنها الأقرب من تصرفك.

١	(أ) هناك أوقات أترك الآخرين يتحملون مسئوليات حل المشكلة (ب) بدلاً من مناقشة الأشياء التي لا تتفق عليها، أحاول التأكيد على النقاط التي يتفق كلانا عليها
٢	(أ) أحاول أن أجد حلاً وسطا (ب) أسعى إلى التعامل مع اهتماماته واهتماماتي
٣	(أ) أكون في العادة حازماً في متابعة أهدافي. (ب) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين وأحافظ على علاقاتنا
٤	(أ) أحاول العثور على حل وسط (ب) أحياناً أضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الشخص الآخر
٥	(أ) أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول (ب) أحاول عمل أي شئ ضروري لتفادي التوتر غير المفيد

١- المصدر ناصر محمد العديلي نقلاً عن كينث توماس رالف كولمان

٦	(أ) أحاول تفادي ما يضايقني (ب) أحاول الفوز في موقفي
٧	(أ) أحاول تأجيل الموضوع حتى أجد بعض الوقت للتفكير به مرة أخرى (ب) أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها
٨	(أ) أنا عادة حازم في متابعة أهدافي (ب) أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح
٩	(أ) أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائماً أن تكون مثار قلق واهتمام (ب) أبذل بعض الجهد لشق طريقي إلى الأمام
١٠	(أ) أنا حازم في متابعة أهدافي (ب) أحاول أن أجد حلاً وسطاً
١١	(أ) أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا المباشرة وبشكل مفتوح (ب) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا
١٢	(أ) إتلافي في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل (ب) أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق هو على بعض مواقفي
١٣	(أ) أقترح حلاً (ب) أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري
١٤	(أ) أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر وأطلب منه أن يطرح ما لديه من أفكار. (ب) أحاول أن أبين للشخص الآخر المنطلق والفوائد من مواقفي
١٥	(أ) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا (ب) أحاول أن أعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر

١٦	(أ) أحاول أن لا أجرح مشاعر الشخص الآخر (ب) أحاول اقناع الشخص الآخر بمزايا موقفي
١٧	(أ) أنا عادة حازم في متابعة أهدافي (ب) أحاول عمل أي شئ ضروري لتفادي حدوث التوتر غير المفيد
١٨	(أ) قد أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك سيسعدهم (ب) أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافقني على بعض مواقفي
١٩	(أ) أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح (ب) أحاول تأجيل الموضوع حتى يتوفر لي وقت للتفكير به مرة أخرى
٢٠	(أ) أحاول حل خلافاتنا وبصورة مباشرة (ب) أحاول مراعاة مزج للأرباح والخسائر التي تعود علينا معاً
٢١	(أ) أحاول مراعاة رغبات الشخص الآخر أثناء المفاوضات (ب) أميل دائماً إلى مناقشة المشكلة بشكل مباشر
٢٢	(أ) أحاول إيجاد مواقف بيني وبينه (ب) في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسئولية لحل المشكلة
٢٣	(أ) نادراً ما أهتم بإرضاء جميع رغباتنا (ب) في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسئولية لحل المشكلة
٢٤	(أ) إذا بدى أن موقف الشخص الآخر مهم جداً له أحاول تحقيق رغباته (ب) أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط
٢٥	(أ) أحاول أن أبيّن للشخص الآخر منطق موقفي وفوائده (ب) أحاول أثناء التفاوض مراعاة رغبات الشخص الآخر
٢٦	(أ) أقترح حلاً وسطاً (ب) أهتم دائماً تقريباً بمواجهة جميع رغباتنا

٢٧	(أ) أتفادى في الأوقات اتخاذ مواقف تؤدي إلى الجدل (ب) قد ادع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك سيسعدهم
٢٨	(أ) أنا عادة حازم في متابعة أهدافي (ب) أنا عادة أنشد مساعدة الآخرين في إيجاد الحل
٢٩	(أ) أقترح حلاً وسطاً (ب) أشعر أن الاختلافات ليست دائماً تستحق القلق بشأنها
٣٠	(أ) أحاول عدم جرح مشاعر الشخص الآخر (ب) أقوم دائماً بإشراك الشخص الآخر في المشكلة لنتمكن كلانا من الوصول إلى حلها

مفتاح الحل

التسجيل الدرجات

ضع دائرة على الحروف الموضوعة في الشكل التالي والتي سبق وأن وضعت عليها دائرة في أسئلة الاستبيان

الرقم	التنافس (القوي)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادي (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
١				أ	ب
٢		ب	أ		
٣	أ				ب
٤					ب
٥	أ				
٦	ب			أ	
٧			ب	أ	
٨	أ	ب			
٩	ب			أ	
١٠	أ		ب		ب
١١		أ			
١٢			ب	أ	
١٣	ب		أ		
١٤	ب	أ			
١٥					

الرقم	التنافس (القوي)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادي (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
١٦	ب				أ
١٧	أ			ب	
١٨		أ	ب		أ
١٩		أ		ب	أ
٢٠		ب	ب		
٢١				ب	أ
٢٢	ب	أ	أ		
٢٣					
٢٤			ب	ب	أ
٢٥	أ				
٢٦		ب	أ		
٢٧				أ	ب
٢٨	أ	ب			
٢٩			أ	ب	
٣٠		ب			أ

مجموع الأسئلة التي تم وضع دائرة عليها في كل عمود

التنافس	التعاون	التوفيق	التفادي	المجاملة

تصوير شكل الدرجات

إن الشكل التالي يوضح صورة درجاتك في مهاراتك لحل النزاع والذي تستخدمه أنت كفرد في المواقف التي تواجهك في حياتك.

حيث تمثل الطرق الخمسة بواسطة أعمدة مثل (منافس، متعاون)... إلخ تتدرج من (استخدام منخفض جداً) إلى (استخدام مرتفع جداً)

والخطوط الأفقية تمثل النسب المئوية للدرجات التي حصلت عليها.

	منافس	مُتعاون	موفق	متفادي للمواجهة	مجامل
١٠٠٪ عالي ٢٥٪ ٩٠٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ١٢ -١٠ أسئلة				
٨٠٪ متوسط ٥٠٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ٩-٦ أسئلة				
٥٠٪					
٤٠٪ منخفض ٢٥٪ ١٠٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ٥-٣ أسئلة				
منخفض جداً صفر٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ٢-صفر أسئلة				

استبيان القائد
ونظريتي (X) و (Y) [1]

فيما يلي خمسة عشرة عبارة تصور مجموعة من الاتجاهات نحو المرؤوسين:

رجاء تحديد إلى أي مدى توافق عن الفقرة التي على اليمين أو على اليسار وذلك بوضع علامة (صح) أمام العبارة التي تتناسب مع آرائك:

م	العبارات	أوافق بشدة ١	أوافق ٢	لا أدري ٣	أوافق ٢	أوافق بشدة ١	العبارات
١	المرؤوسين بطبيعتهم كسالى ولا يرغبون في عمل أي شئ						المرؤوسين بطبيعتهم نشطون ويفضلون أن يكونوا مكافحين
٢	يعمل المرؤوسين عادة من أجل الحصول على المال						يعمل المرؤوسين لعدة أسباب منها: الاعتزاز/ التحدي/ الصداقة
٣	السبب الرئيسي لجعل المرؤوسين يعملون هو الخوف من العقاب						السبب الرئيسي لجعل المرؤوسين يعملون هو الرغبة في تحقيق أهداف العمل
٤	المرؤوسين بطبيعتهم يعتمدون على رؤسائهم						يسعى المرؤوسين إلى تحقيق الاستقلال واثبات الذات والمسئولية

(١) هذا الاستقصاء من إعداد شركة توتاليتي للتدريب الإداري.

م	العبارات	أوافق بشدة ١	أوافق ٢	لا أدري ٣	أوافق ٢	أوافق بشدة ١	العبارات
٥	يعتمد المرؤوسين على تلقي التوجيهات من رؤسائهم						يدرك ويشعر المرؤوسين ما هو المطلوب ويستطيعون توجيه أنفسهم
٦	يرغب المرؤوسين في أن يربهم ويدربهم الآخرون على وسائل العمل الصحية						يستطيع المرؤوسين الذين يفهمون ويهتمون أن يطوروا طرق ووسائل العمل
٧	يحتاج المرؤوسين إلى إشراف مباشر على العمل الجيد والتأنيب على الخطأ						يحتاج المرؤوسين إلى الاحترام، فهم قادرون على تحمل المسئولية وتصحيح أخطائهم بأنفسهم
٨	لدى المرؤوسين اهتمام ضئيل لما يتجاوز الأمور المادية الخاصة بهم						يسعى المرؤوسين إلى إعطاء معنى لحياتهم
٩	يحتاج المرؤوسين إلى تعليمات واضحة لما يجب عمله وكيفية ذلك						يحتاج المرؤوسين إلى فهم كامل بعملهم وكيفية التلاؤم معه
١٠	يقدر المرؤوسين معاملتهم بكياسة						يتوق المرؤوسين إلى الحصول على احترام فعلي من زملائهم

م	العبارات	أوافق بشدة ١	أوافق ٢	لا أدري ٣	أوافق ٢	أوافق بشدة ١	العبارات
١١	تختلف نشاطات العمل عن نشاطات المتعة اختلافاً كلياً						يفضل المرؤوسين المتعة بسبب العمل المتقن الذي يستطيعون القيام به
١٢	يقاوم المرؤوسين التغيير في العمل بطبيعتهم ويفضلون اتباع نفس الطرق السابقة						يتعب المرؤوسين من الروتين ويتمتعون بالخبرات والطرق الجديدة
١٣	يجب اختبار الاشخاص ووضعهم في العمل الملائم						يجب تصميم العمل بحيث يناسب الأشخاص
١٤	يتشكل الاشخاص بسبب عامل الوراثة والخبرات الأولية						ينمو الاشخاص باستمرار ولا يفوت الأوان أبداً على التعلم
١٥	يحتاج المرؤوسين إلى من يشجعهم ويحثهم ويوجههم						يحتاج المرؤوسين إلى الحرية والتشجيع والمساعدة

مفتاح الحل

الدرجة	الدرجة
أقل من ٣٠	نظرية ×
٣٠-٤٠	تميل إلى نظرية ×
٤٥-٦٠	تميل إلى نظرية Y
٦١-٧٥	نظرية Y

(١) استبيان المدير المبتكر

هناك أشخاص ينتقدون الخطأ وهناك أشخاص يقترحون على الآخرين طرقاً أفضل ليتبعوها وهناك أشخاص يتوصلون بأنفسهم إلى طرق أفضل لعمل الأشياء، فمن أي فئة أنت..؟

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	هل تبحث تحت سطح مجريات الأمور عن مشاكل واتجاهات أو ردود فعل الآخرين؟				
٢	هل توفر فرص لحل المشاكل وتلبية المطالب والاحتياجات؟				
٣	هل تقضي وقتك في إعادة تحديد أهدافك وفي تصحيح مسارك ومراجعة خططك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف؟				
٤	هل تجرب الافتراضات والنزعات والأفكار المبدئية بحثاً عن منافذ أو فرص؟				
٥	هل تراقب التغيرات في مكانك بفاعلية مثل التغيرات في التكنولوجيا أو في السياسة أو في المواقف لتدرك الفرص مبكراً؟				
٦	هل تبحث دائماً عن مضامين يمكن استعارتها من مجال ما وتطبيقها في مجال آخر؟				
٧	هل ترغب في التطوير والتجربة باستخدام أفكارك الخاصة؟				

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
٨	هل تعتمد على صدق مشاعرك؟				
٩	هل يمكنك تبسيط القرارات المعقدة وتحويلها إلى مسائل سهلة من خلال النظر إلى الصورة الكلية؟				
١٠	هل تبحث عن الحاجات الانسانية باهتمام غير عادي؟				
١١	هل تفكر إلى أبعد ما يصل إليه تفكير معظم زملائك وتصف رؤيتك للآخرين؟				
١٢	هل تقوم بالبحث والتقصي عن الحقائق والمعلومات لدعم قضيتك؟				
١٣	هل تصغى إلى تعليقات الآخرين وتتطلع إلى ما يقوله الآخرون عن نقاط ضعفك وترحب بالأفكار الجيدة التي يقدمها الآخرون؟				
١٤	هل تجري الكثير من الاتصالات مع أناس تشاركهم التفكير وتسعد بسماع أفكارهم وأساليبهم الجديدة؟				
١٥	هل يفتنك المستقبل؟				
١٦	هل تلتهم الكتب والمجلات والمقالات التي تتحدث عن قصص النجاح والابتكار بوجه عام وعن مجال اهتمامك بوجه خاص؟				

مفتاح الحل

٤١-٤٨	الرؤية والبعد المناسب وسيسطع نجمك يوماً
٤٦-٤٠	مستعد للارتقاء إلى اللعب الجماعي مع المكتشف
٣٠-٣٦	يقظ ومستعد ويعتمد عليك
أقل من ٢٩	يبدو أنك الوصي على الماضي، ويبدو أن مواهبك تقبع في أماكن أخرى

(٢) استبيان المدير وابداع التابعين

أقرأ العبارات التالية بعناية خاصة ثم ضع علامة صح أمام الدرجة التى تتوافق مع آرائك:

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أساعدهم على وضع أهداف تتعلق بتعلم مهارات جديدة				
٢	احتفل معهم بأي تقدم				
٣	أؤكد على الأهداف باستمرار -				
٤	ارسلهم خارج المكتب لاكتساب خبرات تساعد في تطويرهم				
٥	احرص على أن يلموا بالتطورات الجديدة في مجال تخصصهم				
٦	أشجعهم على القراءة والالتحاق بالدورات المختلفة				
٧	اخصص وقتاً لتطوير مهاراتي الخاصة				
٨	اوجد أمامهم بعض التحديات				
٩	اقيم انتاجيتهم				
١٠	اقضي وقتاً في مناقشة الفرص معهم				
١١	أشجع الجلسات المخصصة لتسجيل اقتراحاتهم				

مفتاح الحل

٢٩-٣٦	أنت متسلق الجبال
٢٣-٢٨	تتحمل عبئاً كبيراً في هذه المرحلة
١٥-٢٢	مجرد داعم أساسي للمخيم
١٤ فأقل	أنت خامل وبليد

استقصاء المدير والابتكار في جو العمل

أقرأ العبارات التالية بكل عناية ثم ضع علامة صح أمام الدرجة التى تتوافق وآرائك:

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	هل للابتكار اعتبار كبير في منظمتك؟				
٢	هل يدخل الابتكار في استراتيجية منظمتك؟				
٣	هل يتم تنفيذ الابتكارات بسرعة؟				
٤	هل تعقد اجتماعات لمناقشة الفرص بعدد الاجتماعات التي تعقدها لمناقشة المشاكل؟				
٥	هل تهتم الجهات بكتابة التقارير بالمعلومات النوعية إلى جانب المعلومات الكمية؟				
٦	هل تضع كل العمليات الابداعية بين يدي أفضل موظفيك وأذكاهم؟				
٧	هل تضع الهدف من خدماتك نصب عينيك دائما؟				
٨	هل لديك لجنة خبراء؟				
٩	هل تحتفل بالابداع بإجراء مراسيم معينة؟				
١٠	هل تعامل المبدعين كأبطال؟				

مفتاح الحل

٢٤-٣٠	منظمتك تقدر الابتكار وتكافئ عليه
١٧-٣٠	أحسنت فأنت يقظ ومتحمس لتطوير موظفيك
١٠-١٦	زد السرعة لتلحق بالركب
أقل من ١٠	لا يمكنك الاحتفاظ بالموظفين الجيدين أو تصمد في السوق

(٤) استبيان المدير والاصغاء للتابعين

كن صادقاً مع نفسك حول طريقة اصغائك عندما يناقش الموظفين أمور العمل معك.. كيف تستمع إليهم؟

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أعرف دور الاصغاء في رفع الروح المعنوية للموظفين				
٢	استمع إلى كل واحد من أعضاء هيئتي كخبير				
٣	التقط التفاصيل الضرورية من كل محادثة				
٤	لا أطلق أحكاماً تقيمية أثناء الاصغاء				
٥	أعرف دور الاصغاء في نجاح وظيفتي				
٦	أخصص وقتاً كافياً للاصغاء				
٧	أجب بأسرع ما يمكن إذا كانت الإجابة مطلوبة				
٨	أدرب الآخرين على مهارات الاصغاء				
٩	انتبه إلى أي رسائل خفية				
١٠	أتابع وأقدم فرصاً للحلول				

مفتاح الحل

٢٦-٣٠	عقلك مفتوح وأذناك
١٦-٢٥	تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة
١٠-٢٠	موظفيك يقرون بالنبذ
٦-١٥	هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك

(٥) استبيان المدير واعلام التابعين

إلى أي مدى تحيط موظفيك علما بما يدور؟ عندما يرغب الموظفون في معرفة ما يجري.. ماذا تفعل؟

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أعرف أهمية اعلام موظفي				
٢	أعطي القدر نفسه من المعلومات لكل من يحتاجها				
٣	أفضل أن أعلم موظفي شخصياً وليس بارسال مذكرة				
٤	أخصص وقتاً للاعلام				
٥	اهتم باعلام الموظفين				
٦	اساعد الموظفين باعلامهم بالمعلومات بصورة نظامية وغير رسمية				
٧	اخبر جميع الموظفين بالتطورات الجديدة حين تحدث				
٨	احتفظ لنفسي بأقل ما يمكن من المعلومات				
٩	استخدم المعلومات في جعل الآخرين متحمسين لوظائفهم				

مفتاح الحل

٢٢-٢٧	عقلك مفتوح وأذناك
١٦-٢١	تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة
١٠-١٥	موظفيك يقرون بالنبذ
٥-٩	هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك

(٦)استبيان المدير واحترام التابعين

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أحيي الجميع بلطف كل يوم				
٢	أخصص وقتاً للإدارة عن طريق التجول وطرح الأسئلة والثرثرة والاصغاء				
٣	عندما أتحدث إلى الموظفين أنظر إلى عيونهم وأتحدث باحترام ولطف				
٤	أجعلهم يشاركونني في اتخاذ أكبر عدد ممكن من القرارات				
٥	أطلب نصحهم في الأمور المتعلقة بوظيفتهم أو بمنطقة العمل				
٦	أساوي بينهم في المعاملة				
٧	لا أحتفظ لنفسي بأي معلومات احصل عليها من أي من أعضاء المجموعة				
٨	أنادي الموظفين بأسمائهم التي يحبونها				
٩	لا أحمل أحداً فوق طاقته بدون إشراك الموظفين الأساسيين في عملية صنع القرارات				
١٠	أشدد على التحلي بروح الفريق				
١١	لا أكلف أحداً بمشاريع خاصة بدون أن أحلل بدقة مقتضيات تطور الموظفين				

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١٢	أثني شخصياً على من يؤدي عملاً متقناً				
١٣	أصـــحح أخطاء من لم يوفق في أداء وظيفته على انفراد				
١٤	أقـوم بتـدريب بعض الموظفين لتـحسين الأداء الوظيفي والمهارات الجديدة				
١٥	أصر على استخدام معايير عالية وأبلغ ذلك لموظفي باحترام				

مفتاح الحل

٣٧-٤٥	تحترم موظفيك جداً
٣٠-٣٦	موظفوك على ما يرام
٢٢-٢٩	موظفوك يشعرون أنك لا تحترمهم كثيراً
١٥-٢١	موظفوك سيتمردون عليك

مفتاح الحل النهائي

إذا سجلت أكثر من ٢٥٠ نقطة　فأنت قائد ممتاز

إذا سجلت أكثر من ٢٠٠ نقطة　فأنت قائد جيد

إذا سجلت أكثر من ١٥٠ نقطة　أنت على الطريق الصحيح

إذا سجلت أقل من ١٥٠نقطة　تحتاج إلى تدريب

استقصاء أنماط القيادة

كل مجموعة تحوي خمس عبارات.. والمطلوب منكم اختيار أكثر العبارات تعبيراً من وجهة نظرك أو يكون حكمك على أساس ما تفعله.. لا تترك مجموعة دون أن تختار من بينها العبارة التي تتفق فعلاً مع اتجاهاتك وآرائك حتى ولو لم تكن العبارات واضحة تماماً.

رأي الفرد	العبـــــارة	الرمز
(١-أ)	إن العمل في حد ذاته شئ طبيعي مثل اللعب عند معظم الناس إذا تم توفير الظروف السليمة	( )
(١-ب)	إن العمل في حد ذاته شئ مر (أو مكروه) عند الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته لتقليل مرارته.	( )
(١-ج)	إن العمل في حد ذاته شئ (مر) عند معظم الناس وبالتالي فإن المعاملة الطيبة مع المرؤوسين تخفف تلك المرارة.	( )
(١-د)	إن العمل في حد ذاته شئ (مر) عند معظم الناس وما باليد حيلة.	( )
(١-هـ)	إن العمل في حد ذاته شئ (مر) عند معظم الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته بشكل عام مع عدم التضحية بالمعاملة الطيبة مع المرؤوسين لتخفيف تلك المرارة.	( )

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(٢-أ)	معظم الناس غير طموحين لديهم رغبة قليلة لتحمل المسئولية ويفضلون أخذ توجيهات من الغير عما يجب أن يفعله	( )
(٢-ب)	معظم الناس طموحين لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية ويفضلون خلق جو ودي ومريح لكي يعملوا	( )
(٢-ج)	معظم الناس طموحين لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية إذا كانت أهدافهم منسقة مع أهداف المنظمة التي يعملون بها.	( )
(٢-د)	معظم الناس طموحين بشكل مقبول لديهم رغبة مقبولة لتحمل المسئولية ويفضلون أخذ توجيهات مقبولة من الغير في جو ودي مقبول.	( )
(٢-هـ)	معظم الناس غير طموحين ليس لديهم رغبة لتحمل المسئولية ويفضلون أن يتركهم الإنسان وشأنهم.	( )
(٣-أ)	إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني في المؤسسة.	( )
(٣-ب)	إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل عام وفي نفس الوقت خلق علاقات إنسانية مقبولة من المرؤوسين.	

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(٣-ج)	إن وظيفة المدير هي التأكد من أن تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته قد تم بشكل سليم حيث يكون التخطيط بالمشورة بين الرئيس والمرؤوسين.. وحيث تكون الرقابة ذاتية (من ذات المرؤوسين) بالإضافة إلى الرقابة من أعلى (من المدير).	( )
(٣-د)	إن وظيفة المدير هي خلق علاقات طيبة مع المرؤوسين وبين بعضهم البعض من أجل جو ودي مريح للعمل بإيقاع مريح في العمل.	( )
(٣-هـ)	إن وظيفة المدير هي توصيل التعليمات الواردة من الرئيس إلى المرؤوسين وتوصيل المعلومات الواردة من المرؤوسين إلى الرئيس.	( )
(٤-أ)	إن مدخلي في الإدارة مدخل (منهجي) بمعنى أنه من الممكن (نسخ) الكفاءة مع رضا الناس فليس هناك تعارض بين الكفاءة وبين رضا الناس.	( )
(٤-ب)	إن مدخلي في الإدارة مدخل عملي أي وسط بين الكفاءة وبين الكفادة رضا الناس فلا يمكن تحقيق كفاءة بدون رضا الناس ولا يمكن تحقيق رضا الناس بدون كفاءة.	( )
(٤-ج)	إن مدخلي في الإدارة (ليس هناك فائدة)	( )
(٤-د)	إن مدخلي في الإدارة هو أن رضا الناس يحقق الكفاءة	( )

رأي الفرد	العبــــــــارة	الرمز
(٤-هـ)	إن مدخلي في الإدارة هو أن الكفاءة تؤدي إلى رضا الناس	( )
(٥-أ)	أنا مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل بواسطة آخرين	( )
(٥-ب)	مرؤوسي هو المسئولون عن تنفيذ العمل وأنا أساعدهم.	( )
(٥-ج)	أنا لست مسئولاً عن تنفيذ العمل	( )
(٥-د)	أنا مسئول عن تنفيذ العل يساعدني الآخرون وأساعدهم.	( )
(٥-هـ)	مسئولية العمل جماعية فبينما يكون لكل شخص دورة إلا إن كل شخص مسئول عن النتيجة الكلية	( )
(٦-أ)	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح مصلحة المنظمة لأن ذلك سيكون في مصلحة الأفراد.	( )
(٦-ب)	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون من مصلحة المنظمة.	( )
(٦-ج)	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أخذ حلاً وسطاً فلابد من عمل تنازل هنا وتنازل هناك.	( )

رأي الفرد	العبـــــــــارة	الرمز
(٦-د)	لا أرى أن هناك تعــارضــا من أهداف المنظمــة وأهداف الأفـراد حيث يستلزم الأمر نسجـهـمـا بعضها في بعض.	( )
(٦-هـ)	إذا تعـارضت أهداف المنظمـة مع أهداف الأفـراد ارفع الأمر للإدارة العليـا برجاء النظر واتخاذ ما تراه مناسباً.	( )
(٧-أ)	السلطة هي الالتزام بمتطلبات الموقف حيث لا تتم التضحية بأي عنصر أو حتى عمل تنازلات بين عدة عناصر متعارضة، إن السلطة معناها عملياً أن كل مرؤوس (حر) في حدود التزامه الأساسي بالأهداف وان الالتـزام هنا بما هو صواب بالنسبة للموقف حتى ولو تطلب الأمر المعارضة برأي الأغلبية.	( )
(٧-ب)	السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهي بهذا ليست شخصية ومعناهاً عملياً ان الشخص حاملها مجرد (إدارة) أو حامل رسالة.	( )
(٧-ج)	السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهي بهذا ليست شخصية ومعناها عملياً أن الشخص حاملها مجرد (إدارة) (أو) حامل رسالة	( )
(٧-د)	السلطة رضا المرؤوسين عن تصرفات الرئيس فالأساس فيها (القبول) من المرؤوسين ومعناها عمليا حب المرؤوسين لرئيسهم والالتزام برأي الأغلبية حتى ولو كان ذلك مخالفاً لرأيه.	( )

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(٧-هـ)	السلطة حق معطى لصاحبها من أعلى بحكم منصبه لاتخاذ قرارات تلزم الآخرين فالأساس فيها إلزام الآخرين ومعناها عملياً (الطاعة العمياء) من المرؤوسين	( )
(٨-أ)	المدير معلم	( )
(٨-ب)	المدير (ساعي بريد) أو حامل رسالة.	( )
(٨-ج)	المدير وسيط بين المنظمة والفرد.	( )
(٨-د)	المدير هو (الآخ الأكبر).	( )
(٨-هـ)	المدير هو (صاحب السلطة)	( )
(٩-أ)	أحب أن أعطي تعليمات شفوية مختصرة حرصاً على الوقت.	( )
(٩-ب)	أحب أن أستمع كثيراً إلى المرؤوسين لأعرف ما يجري وبالتالي فإني أحب الأحاديث الطويلة لأنها تتيح معرفة الناس ورغباتهم حتى ولو تطلب الأمر التضحية بالوقت.	( )
(٩-ج)	لا أحب الكلام الكثير، فالبعد عن الناس غنيمة	( )
(٩-د)	أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للتفاهم المتبادل بين وجهات النظر للحصول على أفكار جديدة من احتكاك الآراء المختلفة وبحيث يكون عند كل فرد الصورة الكلية، وطبيعي فإنني أعطي تعليمات شفوية مختصرة إذا كان الوقت ضيقاً وكان هناك حل واحد وأحياناً أجلس مع شخص أو أكثر في محادثات طويلة طبقا لمتطلبات الموقف.	( )

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(٩-هـ)	أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للناس للاشتراك فيما يجري بالإضافة إلى أن القرارات التي ستتخذ ستكون قرارات الأغلبية على الأقل وليست قراراتي بمفردي وطبيعي فإنني أعطي تعليمات شفوية مختصرة أحياناً كما أتحدث مع البعض في محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف.	( )
(١٠-أ)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تهديدهم المستمر بالعقاب والمكافأة المادية للمجد.	( )
(١٠-ب)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو توفير (روح الفريق الحق) حيث يكون الشخص ملتزماً بأهداف معينة يراها منسقة مع أهداف المنظمة.	( )
(١٠-ج)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو استخدام منهج (الجزرة والعصا) أو (القرش والعصا) فالقرش للمجد والعصى للمخطئ فالآلة تحتاج إلى زيت لكي تعمل، فالدنيا أخذ وعطاء.	( )
(١٠-د)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل أن تتركهم وشأنهم.	( )
(١٠-هـ)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تشجيعهم على طريقة (لاقيني ولا تغديني)	( )

الرمز	العبـــــــــارة	رأي الفرد
( )	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو معرفة سبب الخطأ وليس المخطئ فالأخطاء تحدث نتيجة سوء فهم ويصبح من الضروري التعلم منهم ووضع ضمانات لكي لا تتكرر مستقبلاً وبالرغم من ذلك فإنني أفرق بين الخطأ العضوي والخطأ الظاهري الخطأ الذي يحتاج إلى عملية جراحية والخطأ الذي يحتاج إلى دهانات وفيتامينات.	(١١-أ)
( )	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد افعل هو (عيب والناس تقول علينا إيه) معنى ذلك عملياً تطبيق القواعد المتفق عليها من الأغلبية فإذا كان هناك خلاف في تفسيرها فإنني أحاول معرفة رأي الأغلبية باعتباره بمثل العرف والتقاليد المستقرة.	(١١-ب)
( )	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل تجاهل الخطأ إلا إذا كان سيوقعني في مسئول.. حينئذ لا أستطيع تجاهله وربما أحول الأمر إلى القضاء أو أرفع مذكرة إلى أعلى لاتخاذ اللازم.	(١١-ج)
( )	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو تبرير الخطأ على أساس أن كلنا نقع في أخطاء وأن توقيع الأذى حرام.	(١١-د)
( )	إذا وقع الخطأ من شخص فإن رد الفعل هو محاولة معرفة المخطئ وعقابه ليكون عبرة للآخرين	(١١-هـ)

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(١٢-ب)	إنني أفهم معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي على أنه عصيان، فمن لم يكن معنا فهو علينا.. إنني أعالج هذا العصيان بقمعه في الحال.	( )
(١٢-ج)	إنني أفهم معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي على أنه التقليل من مكانتي عنده، إنني أعالج هذه المعارضة بتبريدها.	( )
(١٢-د)	إنني أتجنب معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي فأحسن حل لأي مشكلة هو الابتعاد عنها.	( )
(١٢-هـ)	إنني أفهم معارضة أي شخص على أنه نوع من العصيان ونوع من التقليل من مكانتي.. إنني أقوم بتوقيع العقاب بطريقة (غير رسمية).. (أقلل من شأن الشخص عند بعض زملائه في غير حضوره بهذه الطريقة لا يتم عقاب بموجب قرار كما لا يتم تجاهل العقاب).	( )
(١٣-أ)	إنني أخضع لرأيي الخاص.	( )
(١٣-ب)	إنني أخضع لرأي الناس لأنني لا أستطيع أن أخالفهم.	( )
(١٣-ج)	إنني لا أعرف لمن أخضع.	( )
(١٣-د)	إنني أخضع لرأي الأغلبية لأن رأيهم هو رأيي.	( )
(١٣-هـ)	إنني أخضع لرأي الأغلبية إذا كان سليماً.	( )
(١٤-أ)	الأفضل أن يتخذ المدير القرارات لأنه هو المسئول الأول ثم يعلنها للمرؤوسين لينفذوها وفي هذه الحالة ليس هنك مجال لمناقشة أو إبداء الرأي.	( )

رأي الفرد	العبـــــــــارة	الرمز
(١٤-ب)	الأفضل أن يرفع المدير الموضوع إلى رئيسه ليتخذ هو القرار.	( )
(١٤-ج)	الأفضل أن المدير يشخص المشكلة ويطلب حلولها واقتراحات من مرؤوسيه ثم يتخذوا القرار وقد يكون القرار مبدئياً أو مشاركة صورية.	( )
(١٤-د)	الأفضل أن المدير يحدد لمرؤوسيه حدود عامة يسمح لهم باتخاذ القرار في ضوء هذه الحدود وبحيث يتمشى القرار مع رأي الأغلبية.	( )
(١٤-هـ)	المدير يشترك مع مرؤوسيه في تشخيص المشكلة ويضع بالاتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها ويطرح معهم الحلول ويتخذون أفضل القرار.	( )
(١٥-أ)	أضع أهداف إدارتي بالاشتراك مع مرؤوسيي في ضوء من المشورة والفهم والاحترام المتبادل.	( )
(١٥-ب)	أنا أصلح شخص لوضع أهداف إدارتي.	( )
(١٥-ج)	أساعد مرؤوسيي في وضع أهداف إدارتي.	( )
(١٥-د)	أضع أهداف إدارتي باشتراك مرؤوسي.	( )
(١٥-هـ)	أحسن شخص لوضع أهداف إدارتي هو رئيسي	( )
(١٦-أ)	الوقت بالنسبة لي كالسيف إن لم تقطعه قطعك.	( )
(١٦-ب)	الوقت لا قيمة له.	( )
(١٦-ج)	الوقت استثمار نتائجه في المستقبل.	( )
(١٦-د)	الوقت بالنسبة لي كالهواء ليس له بداية أو نهاية.	( )
(١٦-هـ)	الوقت من ذهب شئ وسط بين السيف والهواء.	( )

رأي الفرد	العبـــــــــارة	الرمز
(١٧-أ)	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أجيبه بصراحة.	( )
(١٧-ب)	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أجيبه بصراحة إلا إذا كان سيسبب له مضايقة أمتنع عن ذلك.	( )
(١٧-ج)	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أقول له لا أدري.	( )
(١٧-د)	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أقول له المزايا والعيوب وأجعله هو يختار.	( )
(١٧-هـ)	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أحاول أن أستمع بفهم وأجب عنه بصراحة مبيناً رأيي من حيث المزايا والعيوب.	( )
(١٨-أ)	إن الهدف من تقييم الأداء هو اكتشاف الأخطاء ومعاقبة المهمل.	( )
(١٨-ب)	اعتمد أساساً على الكلمة الطيبة والمدح والشكر على الجهود التي يبذلها المرؤوسين.	( )
(١٨-ج)	أعتمد أساساً على الكلمة الطيبة ثم أوجه النقد إذا كان هناك أخطاء.	( )
(١٨-د)	أعتمد أساساً على أن هناك نظام معمول به للمتابعة والتقييم للأداء.	( )
(١٨-هـ)	أعتمد أساساً على مقارنة النتائج بالأهداف المطلوبة ثم أدرس أسباب الانحراف وأطلب وضع الحلول لعلاجها.	( )

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(١٩-أ)	يتمتع معظم الناس بقدرة كبيرة على الابتكار في حل المشكلات إذا كـانت أهدافـهم منسـقـة مع أهداف الشركة.	( )
(١٩-ب)	يتمـتع الناس بقدرة مـعقولة على الابتكار وحل المشكلات.	( )
(١٩-ج)	يتمـتع الناس بقدرة كبيرة على الابتكار في حل المشكلات.	( )
(١٩-د)	معظم الناس غير مبتكرين في حل المشكلات.	( )
(١٩-هـ)	يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات.	( )
(٢٠-أ)	كل ما يحتاج إليه معظم الناس مزيداً من النقود لإشباع حاجاتهم.	( )
(٢٠-ب)	معظم الناس يحتاجون إلى تحقيق الذات من خلال احترامهم لأنفسهم واحترامهم للناس بالإضافة إلى إشباع الحاجات الأخرى.	( )
(٢٠-ج)	كل مـا يحـتـاج إليـه مـعظم الناس الانـتـمـاء إلى مجموعة العلاقات فـيها طيبة وتعمل في جو ودي مريح.	( )
(٢٠-د)	الناس لا يعرفون بالضبط ما يحتاجون إليه.	( )
(٢٠-هـ)	معظم الناس يـحتـاج إلى نقود لإشبـاع حاجاتهم المادية والاجتماعية وذلك بشكل معقول.	( )

سجل الآن إجاباتك في الجدول التالي

الرمز	ع+ ن+	ن+	ع+	ع ن	ع- ن-
العدد					
القيمة					
النسبة٪					

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج	د	هـ
١	ع+ن+	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن
٢	ع+	ن+	ع+ ن+	ع ن	ع- ن-
٣	ع+	ع ن	ع+ ن+	ع- ن-	ن+
٤	ع+ن+	ع ن	ع- ن-	ن+	ع+
٥	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن	ع+ ن+
٦	ع+	ن+	ع ن	ع+ ن+	ع- ن-
٧	ع+ن+	ع- ن	ع- ن-	ن+	ع+
٨	ع+ن+	ع- ن-	ع ن	ن+	ع+
٩	ع+	ع+ ن+	ع- ن-	ن+	ع ن
١٠	ع+	ع+ ن+	ع ن	ع- ن-	ن+

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج	د	هـ
١١	ع+ن+	ع ن	ع- ن-	ن+	ع+
١٢	ع+ ن+	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن
١٣	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن	ع+ ن+
١٤	ع+	ع- ن	ع ن	ن+	ع+ ن+
١٥	ع+ ن+	ع+	ع ن	ن+	ع- ن-
١٦	ع+	ع- ن-	ع+ ن+	ن+	ع ن
١٧	ع+	ن+	ع ن	ع- ن-	ع+ ن+
١٨	ع+	ن+	ع ن	ع- ن-	ع+ ن+
١٩	ع+ ن+	ع ن	ن+	ع- ن-	ع ن
٢٠	ع+	ع+ ن+	ن+	ع- ن-	ع ن

أستقصاء القابلية للعمل

حاول الاجابة على الاسئلة التالية بوضع الأحرف المناسبة:

أ = نعم ب = بين بين جـ = لا

العبارات	أ	ب	ج
١) بالنسبة إلى العمل، اهتم قبل كل شئ بالراتب			
٢) أعمل دوما على إلا اخفق فى معالجة مشكلة طارئة			
٣) أحب عملا بدوام محدد			
٤) مهمتى الاساسية هى أن أجد الوظيفة المناسبة لطموحى			
٥) حين أخذ مهمة على عاتقى فأنا أحاول انهاءها مهما بلغت العراقيل أمامى.			
٦) أن التخطيط كفيل بحل الاشكالات			
٧) أشعر أنى أحيا حياة تتلازم مع أهدافى			
٨) أفضل عمل المجموعة			
٩) أفضل التعليمات المحددة من قبل الرؤوساء بدلا من أن أعمل بحريتى.			

العبارات	أ	ب	جـ
١٠) أحب تنظيم أعمالى بعناية			
١١) أملك قدرة على التركيز أكثر من غيرى			
١٢) أفضل حل مشاكلى بنفسى			
١٣) أهتم عادة بعمل معين أكثر من غيرى.			
١٤) أتأخر نادرا عن عملى			
١٥) لا أجد متعة فى المخاطرة			
١٦) أهتم كثيرا بأن اكون أكافأ قبل غيرى			
١٧) أجد لذة فى عمل تحملنى فيه الحشرية من وضع إلى آخر.			
١٨) لا يهمنى نقص الاصدقاء طالما أنى مأخوذ بالعمل			
١٩) أجد صعوبة فى تغيير عملى لملاحقة ما يهمنى.			
٢٠) نادرا ما أهتم بمشكلة لا أفهمها			
٢١) أهتم بأراء الاصدقاء			
٢٢) العمل الروتينى لا يضايقنى			
٢٣) أحب أن أقوم بعمل يؤثر على الأخرين			
٢٤) أشعر أنى أنجح أكثر بعمل اختاره بنفسى			

العبارات	أ	ب	جـ
٢٥) أفضل أن أخطط بنفسى لا أن يساعدنى غيرى فى ذلك			
٢٦) استطيع الاحتفاظ بحماسى بعمل ملئ بالعراقيل والمشاكل			
٢٧) كثيرا ما أهتم بفكرة لا تلبث أن تأخذ وقتى فأنسى عملى الأساسى.			
٢٨) أعتقد أننى نجحت حتى الآن بعملى			
٢٩) أنا لست رجلا متخصصا إنما أنا قادر على كل شئ			
٣٠) أتضايق من العادات			
٣١) استطيع منافسة نفسى أكثر من منافسة الغير			
٣٢) أهتم كثيراً بالأشياء غير العادية			

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	جـ
١	-١	٠	+١
٢	٠	+١	٠
٣	٠	+١	٠
٤	+٢	٠	-٢
٥	+٢	٠	-٢
٦	+١	+٢	-١
٧	-١	٠	+١
٨	-١	٠	+١
٩	-١	٠	+١
١٠	-١	٠	+١
١١	+٢	٠	-٢
١٢	+١	+٢	-١
١٣	+١	٠	-١
١٤	-١	٠	+١
١٥	-١	٠	+١
١٦	-١	٠	+١
١٧	+١	٠	-١
١٨	+١	٠	-١

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	جـ
١٩	٢-	٠	٢+
٢٠	١-	٠	١+
٢١	١-	٠	١+
٢٢	٠	١+	٠
٢٣	١+	٢+	١-
٢٤	١+	٠	١-
٢٥	١+	٠	١-
٢٦	١+	٠	١-
٢٧	١+	٠	١-
٢٨	٠	١+	٠
٢٩	١-	٠	١+
٣٠	٠	١+	٠
٣١	١+	٠	١-
٣٢	١+	٠	١-
المجموع			

والآن لاحظ أن

(أ) تعنى قابلية مرتفعة للعمل

(ب) تعنى قابلية متوسطة للعمل

(ج) تعنى العزوف عن العمل

ما علاقة ذلك بنظريتى (X) ، (Y) حاول أن تعرف الاجابة

أستقصاء لماذا يعمل الإنسان[1]

العبارة التالية لها سبع استجابات مختلفة تتراوح بين اوافق تماما، لا أوافق اطلاقا.. ضع علامة صح فى الخانة التى تطابق استجابتك لكل عبارة منها علما بأن الفترة الزمنية المحدد لذلك لا تزيد عن ١٥ دقيقة فقط...

العبارات	أوافق تماما	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لاأوافق إلى حد ما	لا أوافق	لاأوافق اطلاقا
	٣+	٢+	١+	٠	١-	٢-	٣-
١) يجب أن يرتبط منح العلاوات والمكافأت الاستثنائية بأداء الاعمال على خير وجه...							
٢) يساعد تحديد المهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة بدقة العاملين على معرفة المطلوب منهم تماما..							
٣) لابد من تذكير العاملين باستمرار بأن تقدمهم فى وظائفهم رهن بمقدرة المؤسسة التى يعملون فيها على تحقيق اهدافها..							

(١) هذا الاستقصاء من إعداد الدكتور حسين شرارة

العبارات	أوافق تماما	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لاأوافق إلى حد ما	لا أوافق	لاأوافق اطلاقا
	٢+	٢+	١+	٠	١-	٢-	٢-
٤) على القائد الإدارى أن يولى قدرا كبيرا من الاهتمام بظروف العمل المحيطة بمرؤوسيه..							
٥) تنمية جو المودة والتعاطف بين المرؤوسين يعتبر أحد المهام الرئيسية للقائد الإدارى.							
٦) يؤثر عدم الاهتمام بأهمية الفرد عند قيامه باعمال متميزة على كفاءته فى العمل.							
٧) غالبا ما يؤدى عدم اهتمام القائد الإدارى بالنواحى الإنسانية فى العمل الى جرح احساس العاملين.							
٨) يرغب العاملون فى الإحساس باستمرار بانه يتم الاستفادة بقدراتهم ومهاراتهم فى العمل بوظائفهم..							

العبارات	أوافق تماما	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لاأوافق إلى حد ما	لا أوافق	لاأوافق اطلاقا
	٢+	٢+	١+	٠	١-	٢-	٢-
٩) يتأثر استمرار العاملين بوظائفهم بدرجة كبيرة بالكافات والمزايا التى تمنحها المنشأة عند التقاعد.							
١٠) غالبا ما يمكن تحديد المهام الوظيفية بصورة تحفز القائم بها على الانجاز وتثير لديه التحديات التى تشحذ مهارته.							
١١) يرغب الكثيرون من العاملين فى بذل قصارى جهدهم فى العمل أيا كان نوعه.							
١٢) ينعكس اهتمام الإدارة بالعاملين من خلال اهتماماتها بالانشطة الاجتماعية التى تتبناها بعد ساعات العمل.							

العبارات	أوافق تماما	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لاأوافق إلى حد ما	لا أوافق	لاأوافق اطلاقا
	+٢	+٢	+١	٠	-١	-٢	-٣
١٣) يمثل عدم اعتزاز الفرد بالعمل الذى يؤديه فى حد ذاته حافزا سلبيا قد يدفعه إلى ترك العمل.							
١٤) يميل العاملون إلى الاعتقاد بأنهم أفضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسيه فى مواجهة اثبات عكس ذلك.							
١٥) على الإدارة أن تعطى اهتماما كافيا للعلاقات الغير رسمية التى تدور داخل جماعات العمل وتحاول الاستفادة منها.							
١٦) يهتم العاملون اساسا بالكافأت المادية							
١٧) يشير عدم مشاركة العاملين للإدارة فى اتخاذ القرارات لديهم احساسا بعدم الاستقرار.							

العبارات	أوافق تماما	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لاأوافق إلى حد ما	لا أوافق	لاأوافق اطلاقا
	+٢	+٢	+١	٠	-١	-٢	-٣
١٨) يميل العاملون إلى القيام بجدولة اعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وتقليل الاشراف عليهم إلى أقل حد ممكن.							
١٩) يفضل العاملون الوظائف التى توفر لهم الأمن والاستقرار حتى ولو كانت أقل جزاء من الناحية المالية عن وظائف أخرى.							
٢٠) يستدعى انجاز الاعمال بالضرورة توفير المعدات اللازمة لها.							
٢١) للمكانة الوظيفية والاجتماعية التى يتمتع بها الفرد فى المؤسسة دور هام فى تحديد مدى التزامه باهدافها.							
٢٢) تلعب التأمينات التى تقدمها المؤسسة للعاملين فيها دورا بارزا فى زيادة اخلاصهم للعمل.							

العبارات	أوافق تماما	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أعرف	لاأوافق إلى حد ما	لا أوافق	لاأوافق اطلاقاً
	+٢	+٢	+١	٠	-١	-٢	-٣
٢٣) يعتبر النجاح فى العمل بالنسبة لبعض الناس مصدرا اساسيا لزيادة اقبالهم على العمل.							
٢٤) شعور العامل بالارتياح فى علاقته من العوامل الاساسية لزيادة اقباله على العمل.							
٢٥) على القائد الإدارى أن يولى قدرا كافيا من الاهتمام بالحاجات الحياتية للمرؤوسين كشرط ضمان تفرغهم للعمل.							

مفتاح الحل

(١) انقل الدرجات التى اعطيتها لكل عبارة فى الاستقصاء، فى المكان المخصص لها فى الجداول التالية ثم اجمع درجات كل جدول منها جمعا جبريا:

الأساسية

العبارة	الدرجة
١	-
٤	-
١٦	-
٢٠	-
٢٥	-
مجموع الدرجات	

الأمن

العبارة	الدرجة
٢	-
٣	-
٩	-
١٩	-
٢٢	-
مجموع الدرجات	

الاجتماعية الانتماء

العبارة	الدرجة
٥	-
٧	-
١٢	-
١٥	-
٢٤	-
مجموع الدرجات	

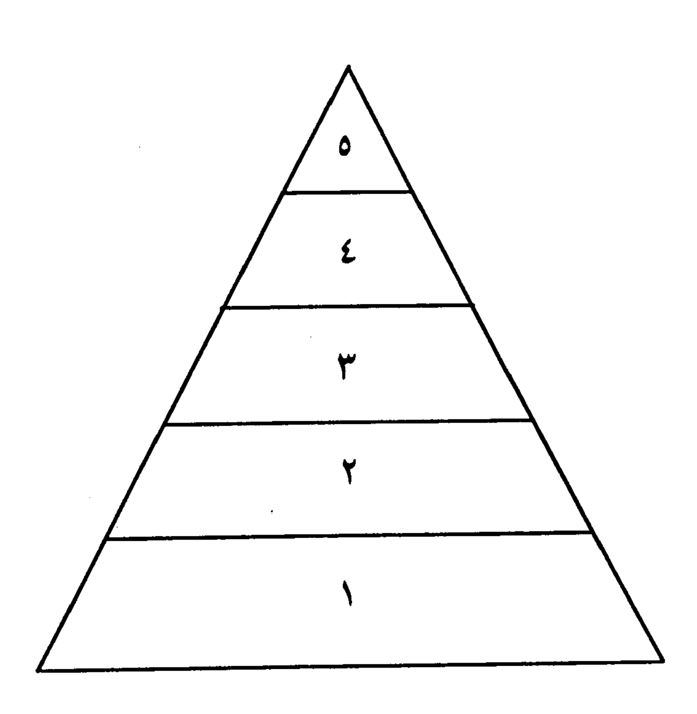
المركز والمكانة	
العبارة	الدرجة
٦	-
٨	-
١٤	-
١٧	-
٢١	-
مجموع الدرجات	

تحقيق الذات	
العبارة	الدرجة
١٠	-
١١	-
١٣	-
١٨	-
٢٣	-
مجموع الدرجات	

(٢) رتب فى الجدول التالى الحاجات ترتيبا تنازليا حسب مجموع كل منها:

الحاجات	المجموع
١-	
٢-	
٣-	
٤-	
٥-	

(٣) اكتب الحاجات التى حصلت فيها على أكبر المجاميع فى قاعدة الهرم والحاجات التى حصلت فيها على أقل المجاميع فى قمته مع مراعاة العلامات الحسابية، ثم رتب بقية الحاجات حسب مجموع كل منها، وفى حالة التساوى رجح أحداهما حسب تقديرك الشخصى، بذلك تحصل على هرم الحاجات الإنسانية التى تدفعك للعمل، القاعدة تمثل الحاجات الأكثر الحاحا ونشاطا وتأثيرا فى سلوكك، بينما الحاجات الأقرب إلى القمة تمثل الحاجات الأقل الحاحا ونشاطا فى نظرك، وبالتالى أقلها فى التأثير على سلوكك الحالى.



استبيان(*)

أنماط السلوك الإدارى

م	العبارات	دائما	كثيرا	احيانا	نادرا
١	غالبا ما أتصرف كالمتحدث باسم من يعملون فى إدارتى.				
٢	أشجع العمل الإضافى بعد أوقات العمل الرسمية				
٣	أترك العاملين معى الحرية الكاملة فى عملهم				
٤	أشجع استخدام أساليب موجدة فى العمل				
٥	أترك للعاملين الحرية فى استخدام تقديرهم الخاص فى تحليل مشكلات العمل.				
٦	أصر على أن تسبق إدارتى فى أدائها الإدارات الأخرى المنافسة				
٧	أتكلم كممثل للعاملين فى أدارتى				
٨	أحث العاملين بشدة على بذل جهد أكبر فى العمل				

(١) هذا الاستقصاء من إعداد الاستاذ الدكتور/ محمد إسماعيل يوسف

م	العبارات	دائما	كثيرا	احيانا	نادرا
٩	أجرب أفكارى فيما يختص بالعمل في الإدارة أو القسم				
١٠	أترك للعاملين حرية القيام بعملهم بالصورة التى يعتقدون هم أنها الأفضل				
١١	أعمل جاهدا للحصول على ترقية لى ...				
١٢	اتستطيع أن أتحمل التأجيل وعدم التأكد فى العمل ...				
١٣	اتكلم باسم العاملين معى فى حضور الزوار				
١٤	أحاول التعرف على مشكلات العاملين وأساعدهم فى حلها.				
١٥	أعمل جاهدا للاحتفاظ بمعدل عال فى العمل				
١٦	أطلق الحرية للعاملين معى فى العمل وأدعهم يؤدونه				
١٧	أحسم الصراعات والخلافات التى تظهر بين العاملين فى إدارتى.				

م	العبارات	دائما	كثيرا	احيانا	نادرا
١٨	أغرق فى تفصيلات العمل				
١٩	أشجع العاملين على اقتناص فرص الدراسة والتدريب رغم تأثير ذلك أحيانا على حضورهم فى العمل.				
٢٠	أمثل العاملين فى الاجتماعات الخارجية .				
٢١	أتردد فى السماح بأى حرية فى التصرف فى العمل				
٢٢	أحدد مسبقا للعاملين نوع العمل وطريقة تنفيذه				
٢٣	إضغط على العاملين لزيادة الانتاج				
٢٤	أضغط لزيادة مخصصات الحوافز والمكافآت				
٢٥	أفوض لبعض العاملين معى بعض السلطات التى يجب أن احتفظ بها لنفسى.				
٢٦	تسير الأمور فى العمل كما أتوقع				

م	العبارات	دائما	كثيرا	احيانا	نادرا
٢٧	أترك للعاملين درجة كبيرة من المبادرة فى التصرف فى العمل				
٢٨	أطلب من بعض العاملين القيام بأعمال وواجبات محددة.				
٢٩	أتقبل التغيير فى طرق وأساليب العمل				
٣٠	أطلب من العاملين بذل جهد أكبر فى العمل				
٣١	أثق فى صحة ونضج تفكير العاملين				
٣٢	أجدول العمل المطلوب انجازه				
٣٣	أرفض شرح تصرفاتى فى العمل				
٣٤	أشجع العاملين على الابتكار والتطوير فى العمل				
٣٥	أقنع العاملين بأن افكارى فى مصلحتهم				
٣٦	أترك للعاملين تحديد طريقة ومعدل عملهم				

م	العبارات	دائما	كثيرا	احيانا	نادرا
٣٧	أحث العاملين على أن يعملوا على مستواهم السابق				
٣٨	أتصرف دون استشارة العاملين معى				
٣٩	أطلب من العاملين اتباع طرق وقواعد وأساليب مقننة محددة				
٤٠	أهتم بأن يفهم العاملون دورهم وعملهم وأشجعهم على اقتراح التغيير والتطوير				

مفتاح الحل

الاهتمام بالعمل (ع)				
رقم العبارة	دائما	كثيرا	إحيانا	نادرا
١	١	١	صفر	صفر
٢	١	١	صفر	صفر
٤	١	١	صفر	صفر
٦	١	١	صفر	صفر
٧	١	١	صفر	صفر
٩	١	١	صفر	صفر
١١	١	١	صفر	صفر
١٢	صفر	صفر	١	١
١٣	١	١	صفر	صفر
١٥	١	١	صفر	صفر
١٧	١	١	صفر	صفر
١٨	١	١	صفر	صفر
٢٢	١	١	صفر	صفر
٢٣	١	١	صفر	صفر
٢٦	١	١	صفر	صفر
٢٨	١	١	صفر	صفر
٣٠	١	١	صفر	صفر
٣٢	١	١	صفر	صفر
٣٥	١	١	صفر	صفر
٣٧	١	١	صفر	صفر
اجمع رأسيا				

المجموع الكلى = درجتك على الاهتمام بالعمل ع

الاهتمام بالعاملين (ن)				
رقم العبارة	دائما	كثيرا	إحيانا	نادرا
٣	١	١	صفر	صفر
٥	١	١	صفر	صفر
٨	صفر	صفر	١	١
١٠	١	١	صفر	صفر
١٤	١	١	صفر	صفر
١٦	١	١	صفر	صفر
١٩	١	١	صفر	صفر
٢٠	صفر	صفر	١	١
٢١	صفر	صفر	١	١
٢٤	١	١	صفر	صفر
٢٥	١	١	صفر	صفر
٢٧	١	١	صفر	صفر
٢٩	١	١	صفر	صفر
٣١	١	١	صفر	صفر
٣٣	صفر	صفر	١	١
٣٤	١	١	صفر	صفر
٣٦	١	١	صفر	صفر
٣٨	صفر	صفر	١	١
٣٩	صفر	صفر	١	١
٤٠	١	١	صفر	صفر
اجمع رأسيا				

المجموع الكلى = درجتك على الاهتمام بالعاملين ن

استقصاء جانبى المخ

الدراسات العلمية الحديثة اثبتت أن جهتى المخ تعملان انفراديا وهذا يعنى أن كل جهة من جهتيه تأخذ على عاتقها تأمين معلومات معينة تختلف من فرد إلى آخر.

ومهمة هذا الاختبار هو معرفة أى من الجهتين يكثر استعمالها.

السؤال الأول :

فى أى مكان تفضل الجلوس إذا كنت فى صالة سينما أو مسرح ....

أ) .... على اليمين؟

ب) .... على اليسار؟

ج) .... فى الوسط؟

السؤال الثانى :

إلى أى جهة تنظر حين تحاول الإجابة على سؤال يحتاج إلى تفكير؟

أ) .... على اليمين؟

ب) .... على اليسار؟

ج) .... هل تواجه الشخص السائل بعينيك؟

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقريا - منشورات دار الأمانة الجديدة بيروت.

السؤال الثالث:

هل أنت ...

أ) .... منفتح على الغير؟

ب) .... منغلق على ذاتك؟

السؤال الرابع:

أ) ...... هل تفضل حياة النهار؟

ب) ...... هل تفضل حياة الليل؟

ج) ...... الاثنان معا؟

السؤال الخامس:

اللائحة التالية تضم حالات كثيرة تواجهها يوميا خلال عملك حدد أربع حالات ترتاح منها أو فيها وضع أمامها حرف (ب) وحدد من ثم أربع حالات تتضايق منها وضع أمامها علامة (د).

١) دوام العمل ......
٢) تهيئة الخطط ......
٣) الستراتيجيا ......
٤) العبقرية ......
٥) القدرة على الاقناع ......
٦) المبادرة ......
٧) مراقبة الغير
٨) التصورات الذهنية
٩) المراقبة
١٠) الطاقة، الحركة ......
١١) الانضباط الذاتي......
١٢) تطور البرامج ......

١٣) الدقة ......　　　　١٤) المحاسبة ......

١٥) التكامل فى العمل والحياة ......

١٦) تعليل الغير لوضع معين ......

١٧) النصائح ......　　　　١٨) الرقة واللطف ......

١٩) الادراك الحسى ......　　　　٢٠) الحرارة الإنسانية ......

٢١) الفطنة ......　　　　٢٢) المسئولية ......

٢٣) حدة الذهن ......　　　　٢٤) الحس العملى ......

٢٥) الحركة ......　　　　٢٦) الحدس ......

السؤال السادس:

حاول اختيار خمس كلمات من اللائحة المرفقة، تعتقد أنها تحدد شخصيتك......

١) محلل ......

٢) منطقى ......

٣) موسيقى ......

٤) فنان ......

٥) ذو تفكير علمى ......

٦) خطيب ......

٧) مجدد ، مبتكر ......

٨) مدرك بالحدث ......

٩) قادر على السيطرة على نفسك ......

١٠) كثير التدقيق ......

١١) انفعالى ......

١٢) قادر على فهم مجمل الأوضاع ......

١٣) محب للسيطرة ......

١٤) رجل فكر ......

١٥) قادر على التأليف ......

١٦) تجريدى ......

١٧) واقعى ......

١٨) قارئ جيد ......

١٩) مؤلف أخبار ......

٢٠) ذو حس قياسى ......

السؤال السابع :

بين الجمل التالية اختر أربعة تعتقد أنها من صميم شخصيتك.....

١) أنا رجل املك خصائص الزعماء.

٢) أفضل العمل المستقل.

٣) أحب الخروج من البيت، فأنا رجل اجتماعى.

٤) أحب الفنون.

٥) أنا صاحب ضمير واتحمل المسئوليات.

٦) حساس جداً ......

٧) أفضل العمل ضمن مجموعة ......

٨) لست منظما فى حياتى........

٩) احيا وضعا اجتماعيا جيدا ......

١٠) انقد نفسى دائما ......

١١) احترم تقاليد وافكار المجتمع ......

١٢) اشكك أحيانا فى قدراتى الفكرية

مفتاح الحل

اجمع العلامات التى حصلت عليها :

السؤال الأول :

أ = ١

ب = ١٠

ج = ٥

السؤال الثانى :

أ = ١٠

ب = ١

ج = ٥

السؤال الثالث :

أ = ٢

ب = ٨

السؤال الرابع :

أ = ٢

ب = ٨

ج = ٥

السؤال الخامس :

١ : ب = ٢	د = ٧
٢ : ب = ٧	د = ٢
٣ : ب = ٢	د = ٧
٤ : ب = ٨	د = ٢
٥ : ب = ٢	د = ٨
٦ : ب = ٧	د = ٢
٧ : ب = ٢	د = ٧
٨ : ب = ٧	د = ٢
٩ : ب = ٢	د = ٨
١٠ : ب = ٧	د = ٢
١١ : ب = ٢	د = ٧
١٢ : ب = ٧	د = ٢
١٣ : ب = ١	د = ٨
١٤ : ب = ٢	د = ٧
١٥ : ب = ٧	د = ٢
١٦ : ب = ٢	د = ٧
١٧ : ب = ٧	د = ٢
١٨ : ب = ١	د = ٨
١٩ : ب = ٨	د = ٢

٢٠ : ب = ٢ د = ٧

٢١ : ب = ٧ د = ٣

٢٢ : ب = ٢ د = ٧

٢٣ : ب = ٣ د = ٧

٢٤ : ب = ٨ د = ٣

٢٥ : ب = ٢ د = ٨

٢٦ : ب = ٨ د = ٢

السؤال السادس :

١= ٣

٢ = ٢

٣ = ٩

٤ = ٩

٥ = ٣

٦ = ٤

٧= ٨

٨ = ٨

٩ = ٢

١٠ = ٣

١١ = ٧

١٢ = ٨

١٣ = ٣

١٤ = ٣

١٥ = ٨

١٦ = ٨

١٧= ٢

١٨ = ٥

١٩ = ٨

٢٠ = ٨

السؤال السابع :

١= ٢

٢= ٨

٣ = ٢

٤ = ٨

٥ = ٢

٦ = ٧

٧= ٣

٨ = ٧

٩ = ٣

١٠ = ٧

١١ = ٣

النقاط ما بين الرقم ٤١ - ٨٤ .

تعنى أن تصرفاتك وأعمالك موجهة من قبل النصف الأيسر من الدماغ

النقاط ما بين الرقم ٨٥ - ١٢٨ .

تعنى ان تصرفاتك واعمالك موجهة من نصفى الدماغ معا.

النقاط ما بين الرقم ١٢٩ - ١٧٢

تعنى أنها موجهة من النصف الأيمن من الدماغ.

مع ملاحظة أن الناحية اليسرى من الدماغ تعمل بطريقة منتظمة.

إنها الناحية المنطقة والمتحركة فى دماغنا، عكس المنطقة اليمنى التى تعنى بشئون الابتكار والخلق (على المستوى الإنسانى).

إنها المنطقة الحدثية من المخ التى تعمل بواسطة الصور حتى وأن كانت هذه الصور متشابكة وغير منتظمة وذلك لأن هذه المنطقة قادرة على تحليلها بسرعة.

استقصاء

هل أنت ميكيافيلى الشخصية؟

الاستقصاء التالى يساعدك على تقييم نفسك على الطريقة الميكيافيلية وعلى قياس ميلك للتحكم فى الآخرين فى المواقف الشخصية.

كل عبارة من العبارات التالية تمثل وجهة نظر، وليس هناك اجابة صحيحة واجابة خطأ، ولكن هناك موافقة أو عدم موافقة على هذه العبارات، عليك اذن أن تقرأ العبارات وتضع زمامها أرقاماً تتفق ورأيك..

إذا كنت توافق بشدة	ضع رقم	٣+
إذا كنت توافق بعض الشئ	ضع رقم	٢+
إذا كنت توافق بشكل ضعيف	ضع رقم	١+
إذا كنت لا توافق بشدة	ضع رقم	٣-
إذا كنت لا توافق بعض الشئ	ضع رقم	٢-
إذا كنت لا توافق بشكل ضعيف	ضع رقم	١-

والآن اقرأ العبارات باهتمام شديد

	العبارة	٣+	٢+	١+	٣-	٢-	١-
١	لا تخبر أى شخص بالسبب الحقيقى لأدائك شيئا ما إلا إذا كان هذا يفيد لك.						
٢	أفضل طريقة للتعامل مع الناس أن تخبرهم بالذى يريدون سماعه.						
٣	يجب أن يتخذ الفرد تصرفا فقط عندما يشعر أنه سليم من الناحية الأخلاقية.						
٤	معظم الأفراد ذوى طبع طيب ومعاملة حسنة						
٥	من الأمن افتراض إن كل الناس ذوى نوايا خبيثة، وتظهر هذه النوايا عندما تعطى لهم الفرصة للتعربى عما يرغبون.						
٦	الأمانة هى أفضل سياسة فى كل الحالات						
٧	لا يوجد عذر للكذب على الآخرين						
٨	بوجه عام يمكن القول بأن الناس لا تعمل بجد إلا إذا دفعوا بالقوة للعمل.						
٩	بصفة عامة من الأفضل أن تكون متواضعاً وأميناً عن أن تكون مهما وغير أمين.						
١٠	عندما تطلب من شخص ما فعل شئ لك فإنه من الأفضل اعطاءه أسباب تجلب له عبئاً أكثر.						
١١	معظم الذين يأتون فى مقدمة قيادة العالم يتصفون بالوضوح والأخلاقيات العالية.						
١٢	الفرد الذى يثق فى كل الناس هو الذى يبحث عن المشاكل.						

١٣	الفارق الأساسى بين المجرمين وغيرهم من الناس أن المجرمين لديهم الغباء الكافى للقبض عليهم.	+٣	+٢	+١	-٣	-٢	-١
١٤	معظم الناس يتميزون بالشجاعة						
١٥	من الحكمة مدح المهمين من الناس						
١٦	من الممكن أن تكون جيداً فى كل الجوانب						
١٧	لقد أخطأ (بارنوم) حينما قال أن هناك «مولود غبى كل دقيقة»						
١٨	أنه من الصعب أن تصل للقمة دون أن تختصر الطريق						
١٩	ان الذين يعانون من أمراض مستعصية يجب أن يكون لديهم الخيار (الموت بدون ألم)						
٢٠	معظم الناس ينسون بسهولة موت آباءهم أكثر من فقد املاكهم.						

مفتاح الحل

كلما ارتفع مجموع الدرجات التى تحصل عليها كلما اقتربت من الشخصية الميكيافيلية.

استقصاء الحاجات الإنسانية ودرجة رضاء التابعين[1]

أجب عن الأسئلة التالية بما تشعره فعلاً تجاه عملك:

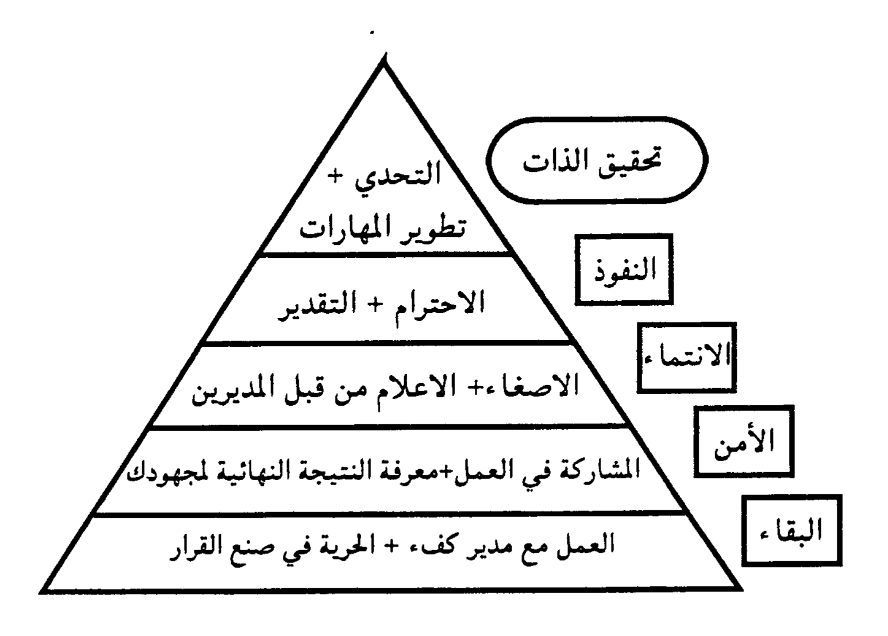
م	العبارة	راض تماما +٣	راضي +٢	راض إلى حد ما +١
١	أعمل مع مدير كفء			
٢	أتلقى تشجيعاً على ما اتخذ من قرارات			
٣	أعرف النتيجة النهائية لما أقوم به من أعمال			
٤	عملي ممتع			
٥	أدرك تماماً ما يجري حولي في محيط عملي			
٦	يصغى إلي عندما أقدم أفكاراً جديرة عن طريقة أداء عملي			
٧	أحظى بالاحترام لقاء مجهوداتي			
٨	أشعر بشئ من التحدي عند ممارسة عملي			
٩	تقدم إلي فرص عديدة لتطوير مهاراتي			
١٠	أحظى بالتقدير لقاء أدائي لعملي على أكمل وجه			

١- هذا الاستقصاء مقتبس من كتاب كيف تحفز موظفيك- ترجمة ريم سالم ص ٢٧.

مفتاح الحل

٢٤-٣٠	أنت تسعى إلى تحقيق الذات وتأكيد النفوذ
١٥-٢٣	أنت تسعى إلى الشعور بالأمن والانتماء
٨-١٤	أنت تعمل من أجل المال أو إضاعة الوقت
٠-٧	ابحث لك عن مهمة أخرى

لاحظ بصفة عامة أن الموظف يحتاج إلى



أستقصاء الوالد والبالغ والطفل

ضع علامة (أ) أو علامة (x) أمام جمل الاستقصاء التالي مستخدما الرموز (و - ب - ط):

العبارات	و	ب	ط
١) انفعل كثير مع الأفراد غير الحاسمين فى اتخاذ القرارات.			
٢) أفضل التعامل مع الاشخاص المنطقيين غير العاطفين.			
٣) أجد صعوبة كبيرة فى الاقناع عن بعض الأشياء التى أحبها والتى تضرنى مثل التدخين والحلوى.			
٤) مهما مثرت اخطاء وطنى فلن اتركه فانا جزء منه وهو فى كيانى.			
٥) أميل للبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات أكثر من الحلول التقليدية التى الفها الناس.			
٦) لا أجد صعوبة فى الاعتذار عندما اخطئ.			
٧) لكى تنجح فى عملك يجب أن تتصف بالشدة والحزم.			

(١) هذا الاستقصاء مقتبس من المركز العربى للتطوير الإدارى وهو من إعداد الاستاذ الدكتور/ إبراهيم الغمرى.

العبارات	و	ب	ط
٨) أحب القراءات العملية أكثر من القراءات الفلسفية.			
٩) أشعر باعتزاز شديد لذاتى.			
١٠) التسامح والغفران شئ ممتع.			
١١) لا أغضب بسرعة وأحاول دائما أن لا انفعل.			
١٢) لا أتحمل الغربة.			
١٣) إن الضعفاء يثيرون غضبى.			
١٤) المنطق السليم فى تحقيق الحلول الوسط يعتبر افضل المداخل لحل معظم المشكلات.			
١٥) يسهل على أن اتقبل نقد الاخرين واتعلم منهم.			
١٦) اشعر بالسعادة عندما أعاون الاخرين.			
١٧) يندر أن أشعر بالقلق أو الخوف فأنا انظر للحياة نظرة متزنة موضعية.			
١٨) اتميز بقدرة أعلى من الآخرين فى إنجاز الاعمال.			
١٩) لا يعجبنى الخروج عن التقاليد مهما كان السبب.			
٢٠) أواجه عدوانية الاخرين بهدوء واتزان كامل			
٢١) فى مواجهة المواقف العنيفة غير المتوقعة اشعر بخوف كبير.			
٢٢) احيانا ما تحمل اخطاء الاخرين لو كان فى ذلك سعادتهم.			

العبارات	و	ب	ط
٢٣) تعلمت منذ الصغر العقل على العاطفة.			
٢٤) أميل للسكون والهدوء.			
٢٥) أن الجيل الذى انتمى إليه أكثر جدية وتحملا من الجيل الحالى.			
٢٦) اتعمق فى التفكير فى الأمور التى توجهنى واحتاط جيدا لمواجهتها قبل القيام بأنه خطوات تنفيذية.			
٢٧) اهتم دائما باعتراف رؤوسائى لجهودى وادائى المميز.			
٢٨) نحن فى حاجة للمحبة أكثر من حاجتنا للشجون.			
٢٩) يسهل اقناعى باراء الاخرين خاصة إذا كانت مدعمة بالحقائق.			
٣٠) احيانا ما اتهرب من المشكلات خاصة تلك التى لا اجد حلا لها.			
٣١) انفعل كثيرا من الاشخاص الذين يخرجون عن المألوف ويريدون تجريب الجديد.			
٣٢) قلما اشعر بالغربة والحنين للوطن عندما اتغرب.			
٣٣) التزم بتعليمات رؤسائى ولا أحيد عنها.			
٣٤) اشعر بسعادة غامرة عندما انجح فى التخفيف عن غيرى.			

ط	ب	و	العبارات
			٣٥) فى حكمنا على كافة الأمور يجب أن نغلب الصدق والصراحة - فأنا لا اعترف بما يطلقون عليه اصطلاح «الكذب الأبيض».
			٣٦) يلجأ لى زملائى فى الكثير من الأمور واعازنهم فى حلها.
			٣٧) إن الجيل الحالى يستحق كل المشكلات التى تواجهها فهو جيل غير جاد.
			٣٨) فى جميع الحالات يجب أن نصل إلى كافة القرارات من خلال التقييم الموضوعى للاحتمالات دون إدخال العاطفة فى الاعتبار.
			٣٩) من خلال المشاعر الصادقة نستطيع أن نحقق المعجزات.
			٤٠) كثيرا ما نسمى نفسى فى سبيل اصدقائى.
			٤١) استمتع بمناقشة الاخرين لافكارى الجديدة بموضوعية وصراحة وارفض المجاملين.
			٤٢) اشعر بسعادة عندما يرضى عنى رؤوسائى.
			٤٣) يستحيل أن أجد فى العصر الحاضر من أثق فيه بسرعة.
			٤٤) يمكن أن أناقش الكثير من الأمور الحساسة واحللها دون أى خجل.

العبارات	و	ب	ط
٤٥) يثق الجميع برأى ومشورتى.			
٤٦) يصعب على أن أرى أى إنسان فى مشكلة.			
٤٧) اتميز بالثقة والهدوء والثبات فى مواجه المجتمع الذى نعيش فيه.			
٤٨) احب أن أقود سيارتى مسرِاعا أو أتكلم بسرعة فى العادة.			
٤٩) هناك فترات يجب أن تفرض فيها على الأفراد القيام باعمال لا يفضلونها لأن ذلك فى صالحهم.			
٥٠) لا أقبل أى رأى دون نقاش بل يجب أن اقتنع به وأن أجربه بنفسى.			
٥١) مهما كان نوع الخطأ فأنا لا أتعامل بالمثل مع كبار السن.			
٥٢) أعمل جاهدا لحل المشكلات بين الأفراد فأنا أرغب أن أرى جميع الناس سعداء.			
٥٣) لا استمتع بصحبة المهرجين من الأفراد.			
٥٤) عادة ما يسند لى رؤسائى انجاز المهام الصعبة.			
٥٥) يندر أن تجد فى منظمتنا أفراداً لديهم الشجاعة الكافية لمواجة الآخرين للدفاع عن وجهات نظرهم.			
٥٦) لا أنفعل بسهولة.			
٥٧) يؤكد لى الكثيرون بأننى اتمتع بروح فكاهية.			

ط	ب	و	العبارات
			٥٨) يصفنى الآخرون بأننى عاطفى.
			٥٩) لمواجهة أى مشكلة أسعى جاهدا لجمع أكبر قدر ممكن من الحقائق المرتبطة بها.
			٦٠) اتميز بالنظام والترتيب فى مكتبى ومنزلى.

مفتاح الحل

الوالد- الناقد	الوالد - المجنون	البالغ	الطفل- الفطرى	الطفل المتكيف	الطفل الباشا الصغير
١	٤	٢	٣	٦	٩
٧	١٠	٥	١٢	١٥	١٨
١٣	١٦	٨	٢١	٢٤	٢٧
١٩	٢٢	١١	٣٠	٣٣	٣٦
٢٥	٢٨	١٤	٣٩	٤٢	٤٥
٣١	٣٤	١٧	٤٨	٥١	٥٤
٣٧	٤٠	٢٠	٥٧	٦٠	
٤٣	٤٦	٢٣			
٤٩	٥٢	٢٦			
٥٥	٥٨	٢٩			
		٣٢			
		٣٥			
		٣٨			
		٤١			
		٤٤			
		٤٧			
		٥٠			
		٥٣			
		٥٦			
		٥٩			

أستقصاء[1] الصراع بين الهو، الانا، الانا الاعلى

يمثل هذا التطبيق نوعية الصراع بين الذى ينشأ بين الهو والانا والانا الاعلى فحاول معنا أن تتعرف على العنصر المسيطر من خلال استخدام الرموز (و - ب - ط) فى الاجابة على الاسئلة.

العبارات	و	ب	ط
١) ابحث دائما عن قيمى الشخصية.			
٢) مهم جدا بالنسبة إلى أن املك فلسفة شخصية للحياة والكون.			
٣) اشر فى احيان كثيرة أن الحياة تظلمنى.			
٤) اتساءل احيانا من أكون.			
٥) أنا مأخوذ باسرار الوجود.			
٦) اعتقد أن لى هدافا فى الحياة وضع لى من قبل.			
٧) علينا أن لا نفكر ولا نحلل الديانات بل أن نقبلها كما هى بالإيمان.			
٨) أن لى فكرة نسبية فى الحياة أكثر من غيرى.			
٩) اتساءل احيانا إذا كان الكفاح فى الحياة مجديا.			

(١) هذا الاستقصاء مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقريا.

العبارات	و	ب	ط
١٠) إن اشياء كثيرة لا يمكن تحديدها بكلمات			
١١) اعتقد بالاخرة.			
١٢) اجد الاحاديث الفلسفية غير مجدية.			
١٣) اشعر فى أغلب الاحيان أنى انتظر حدثا مجهولا ليقلب حياتى.			
١٤) اشعر أن حياتى لم تكتمل بعد.			
١٥) اعتقد أن لا غلبية الاسئلة هناك جوابا صحيحا.			
١٦) أن وضع بلادى سيكون أفضل لو أن شبابه تقيدوا بالنظام.			
١٧) اعتقد أن على الإنسان إن يغير القوانين.			
١٨) اتساءل احيانا إذا كنت انتمى إلى الحياة التى اعيشها.			
١٩) أنا مقيد بعده صعوبات لا أجد حلا لها.			
٢٠) ليس هناك من أهداف مسبقة فى الحياة. إن الانسان هو الذى يحدد هدف حياته.			

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	جـ
١	٢	٠	١-
٢	٢	٠	١-
٣	١-	٠	١
٤	١	٠	١-
٥	٢	٠	١-
٦	٢-	٠	٢
٧	١-	٠	١
٨	٢	٠	٢-
٩	١-	٠	١+
١٠	١	٠	١-
١١	١-	٠	١
١٢	١-	٠	١
١٣	١	٠	١-
١٤	١	٠	١-
١٥	٢-	٠	٢
١٦	١-	٠	١
١٧	١-	٠	١
١٨	١	٠	١-
١٩	١	٠	١-
٢٠	١	٠	١-
المجموع			

حدد العنصر المسيطر على تصرفاتك من خلال معرفة أن
أ- تمثل الهو ب- تمثل الانا ج- تمثل الانا الاعلى

استقصاء

الاتصال الفعال

يمثل الاستقصاء التالى دراسة موضوعية لدرجة وأنماط الاتصال فى علاقاتك مع الأخرين.

- نرجو الاجابة على كل سؤال باسرع ما يمكن وفقا لما تشعر به فى حينه.
- نرجو عدم استشارة أى شخص اثناء تكملة الاجابة
- اقرأ كل سؤال بعناية حيث لا توجد اجابات (صح) واجابات (خطأ)..

اجب وفقا لما تشعر به فى الوقت الحاضر:

العبارة	نعم عادة	لا نادرا	احيانا
١- هل تأتى كلماتك معبرة كما ترغب أثناء المحادثة			
٢- عندما يطرح سؤال غير واضح هل تطلب من الشخص أن يشرح لك ما يعنيه			
٣- عندما تحاول تغيير شيء ما هل يميل الآخرون التكلم بالنيابة عنك.			
٤- عندما تفترض بأن الشخص الاخر يعرف ما تحاول قوله دون أن تفسر له ما تعنيه بالفعل.			
٥- هل سبق لك أن طلبت من الشخص الاخر كيف يشعر تجاه الرأى الذى تحول طرحه.			

(١) نقلا عن ناصر محمد العديلى – مرجع سبق ذكره – ص ١٨.

م	العبـــارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
٦	هل يصعب عليك التكلم عن أشياء تهمك وتهم الشخص الآخر			
٧	هل تتكلم أثناء المحادثة عن أشياء تهمك وتهم الشخص الآخر على حد سواء؟			
٨	هل تجد صعوبة فى التعبير عن أفكارك عندما تكون مختلفة عن أفكار الذين حولك؟			
٩	هل تحاول أثناء المحادثة أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر؟			
١٠	هل تميل أثناء المحادثة إلى التكلم أكثر من الشخص الآخر			
١١	هل تحس كيف يؤثر ارتفاع أو انخفاض حدة صوتك على الآخرين			
١٢	هل تتراجع عن قول شئ تعرف أنه سيؤذى الآخرين أو يجعل الأمور تزداد سوءً			
١٣	هل يصعب عليك تقبل النقد البناء من الآخرين			
١٤	عندما يؤذى مشاعرك شخص ما هل تناقش ذلك معه			
١٥	هل تعتذر فيما بعد لشخص قد أذيت شعوره من قبل.			
١٦	هل يضايقك كثيراً عدم موافقة الشخص الآخر على آرائك			
١٧	هل تجد صعوبة فى التفكير بوضوح عندما تكون غاضباً من شخص ما ؟			

م	العبـــارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
١٨	هل أنت لا تقـوم بمعـارضـة الآخـرين بسبب خشيتك من غضبهم؟			
١٩	عندما تبرز مشكلة بينك وبين الشخص الآخر هل تستطيع مناقشتها دون أن تغضب؟			
٢٠	هل أنت راض عن الطريقـة التى تسـوى بهـا خلافاتك مع الآخرين؟			
٢١	هل تكثر وتغضب لفترة طويلة عندما يضايقك انسان؟			
٢٢	هل تتضايق كثيراً عندما يمتدحك شخص ما ؟			
٢٣	هل تستطيع بصفة عامة أن تثق فى الآخرين؟			
٢٤	هل تجد أنه من الصعب أن تثنى على الآخرين؟			
٢٥	هل تحاول قصداً اخفاء اخطاءك عن الآخرين			
٢٦	هل تساعد الآخرين على فهمك باطلاعهم كيف تذكر وتشعر وتعتقد؟			
٢٧	هل يصعب عليك أن تثق بالناس			
٢٨	هل تميل إلى تغيير الموضوع عندما تتغلب مشاعرك على النقاش؟			
٢٩	هل تترك الشخص الآخر ينهى كلامه قبل ترد عليه؟			
٣٠	هل تجد نفسك مشتت التفكير أثناء محادثتك مع الآخرين؟			
٣١	هل تحاول الاصغاء للمعنى أثناء تكلم الشخص الآخر؟			

م	العبـــــارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
٣٢	هل يبدو على الآخرين انهم يصغون إليك حين تتكلم ؟			
٣٣	هل يصـعب عليك أثناء المناقـشـة أن ترى الأشخاص من وجهة نظر الشخص الآخر؟			
٣٤	هل تتظاهر بالاصغاء إلى الآخرين فى حين انك لاتقوم فعلاً بذلك؟			
٣٥	هل تستطيع أن تتبين أثناء المحادثة الفرق بين ما يقوله الشخص وما يشعره؟			
٣٦	هل تسعى لمعرفة كيف يكون رد فعل الآخرين أثناء حديثك؟			
٣٧	هل تشعر بأن الآخرين يودون لو كنت نوعاً مختلفاً من الأشخاص؟			
٣٨	هل يفهم الأفراد الآخرون مشاعرك؟			
٣٩	هل يلاحظ الآخرون بأنك دائماً تظهر فى نفسك الصواب؟			
٤٠	هل تعرف بأنك على خطأ حين تعرف ذلك؟			

مفتاح الحل

الرقم	نعم	لا	أحياناً
١	٣	٠	٢
٢	٣	٠	٢
٣	٠	٣	١
٤	٠	٣	١
٥	٣	٠	٢
٦	٠	٣	١
٧	٣	٠	٢
٨	٠	٣	١
٩	٣	٠	٢
١٠	٠	٣	١
١١	٣	٠	٢
١٢	٣	٠	٢
١٣	٠	٣	١
١٤	٣	٠	٢
١٥	٣	٣	٢
١٦	٠	٣	١
١٧	٠	٣	١
١٨	٠	٠	١
١٩	٣	٠	٢
٢٠	٣	٣	٢

الرقم	نعم	لا	أحياناً
٢١	٠	٣	١
٢٢	٠	٠	١
٢٣	٣	٣	٢
٢٤	٠	٣	١
٢٥	٠	٠	١
٢٦	٣	٣	٢
٢٧	٠	٣	١
٢٨	٠	٠	١
٢٩	٣	٣	٢
٣٠	٠	٠	١
٣١	٣	٠	٢
٣٢	٣	٣	٢
٣٣	٠	٣	١
٣٤	٠	٠	١
٣٥	٣	٠	١
٣٦	٣	٣	٢
٣٧	٠	٣	١
٣٨	٣	٠	٢
٣٩	٠	٣	١
٤٠	٣	٠	٢

١٢٠ - ١٨٠ قادر علي إحداث اتصال فعال

٧٩ - ٥٠ في طريقك إلي الوصول إلي الاتصال الفعال

٤٩ - صفر تحتاج إلي تدريب

اختبار التكيف

هل يمكنك التكيف مع البيئة المحيطة بك..؟ حاول معنا الإجابة على الأسئلة التالية فى حدود عشرة دقائق لتعرف مدى مقدرتك على التكيف.

أكمل سلسلة الأرقام أو الحروف أو الاشكال التالية بما تراه مناسب.

١) ٢٠ ، ١٧ ، ١٤ ، ١١، ....

٢) ١٦ ، ١٥ ، ١٣ ، ١٢، ١٠، ٩ ....

٣) د ، خ ، ح ، ج ، ث ، ت ، ....

٤) ٣ ، ٨ ، ٥ ، ١٠ ، ٧ ، ....

٥) أ ، ت ، ج ، خ ، ذ ، ....

٦) أ ، أ ، ت ، ب ، ب ، ث ، ....

٧) ١ ، ٣، ٩ ، ٢٧ ، ....

٨) ٤٧ ، ٣٨ ، ٣٠ ، ٢٣ ، ١٧ ، ....

٩) ....

١٠) ٥ ، ٦، ٤، ٧، ٣، ٨، ....

١١) أ ، ب ، ت ، ث، ح ، ج ، خ ، ....

١٢) ....

١٣) ....

١٤) ١٠ ، ٨ ، ١٦ ، ١٣ ، ٣٩، ٣٥ ، ....

١٥) أ ، ى ، و ، ب ، هـ ، ن ، ....

١٦) ٢٦ ، ٢٠ ، ٤ ، ١٦ ، ١٠ ، ٢ ، ١٤ ، ....

١٧) ★ <--- ★★ <--- ★★★ <--- ★★★★ <--- ★★★ <--- ★★

١٨) ★ <--- ★★★ <--- ★★ <--- ★★★★ <--- ★★★ <---

١٩) ٣٠ ، ١٥ ، ٤٥ ، ١٥ ، ٦٠ ،

٢٠) أ ، ب ، ث ، ح ، ر ، ظ،

٢١) ....

٢٢) ....

٢٣) ....

٢٤) أ ، ى ، ٣ ، هـ ، غ ، ....

٢٥) ٢ ، ب ، ٤ ، ث ، ٦ ، ....

٢٦) ١، ١٠ ، ٢ ، ٩ ، ٣ ، ....

٢٧) ش ، س ، ص ، ز ، ر ، ض ، ....

٢٨) ٢٤ ، ١٥ ، ٩ ، ٦ ، ....

٢٩) ب ، و ، ث ، ن ، ....

٣٠) ج ذ ج خ ذ خ ....

مفتاح الحل

١) ٨   ٢) ٧   ٣) ب   ٤) ١٢   ٥) س

٦) ت   ٧) ٨١   ٨) ٢١   ٩)

١٠) ٢   ١١) ذ   ١٢) /   ١٣)

١٤) ١٤٠   ١٥)   ١٦) ٨   ١٧) ٠

١٨) ★★★★★   ١٩) ١٥   ٢٠) ل   ٢١)

٢٢)   ٢٣)   ٢٤)   ٢٥) ح   ٢٦) ٨

٢٧) ذ   ٢٨) ٦   ٢٩) ح   ٣٠) ز

أمنح نفسك ٣ درجات على كل إجابة صحيحة

المتوسط ٤٨

ممتاز ٦٩ - ٩٠

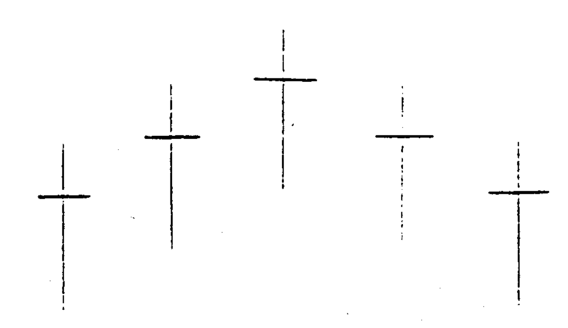
جيد جداً ٥٧ - ٦٦

جيد ٤٨ - ٥٤

ضعيف ٠ - ٤٥

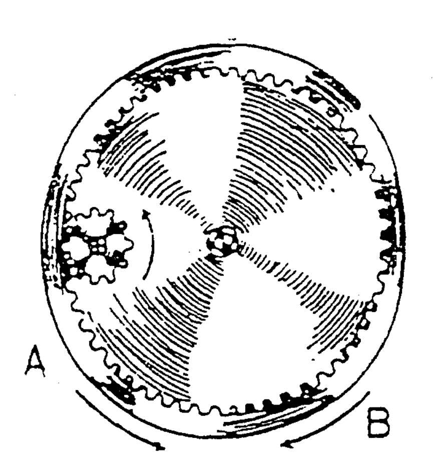
اختبار الخدع الإدراكية

شكل (١)



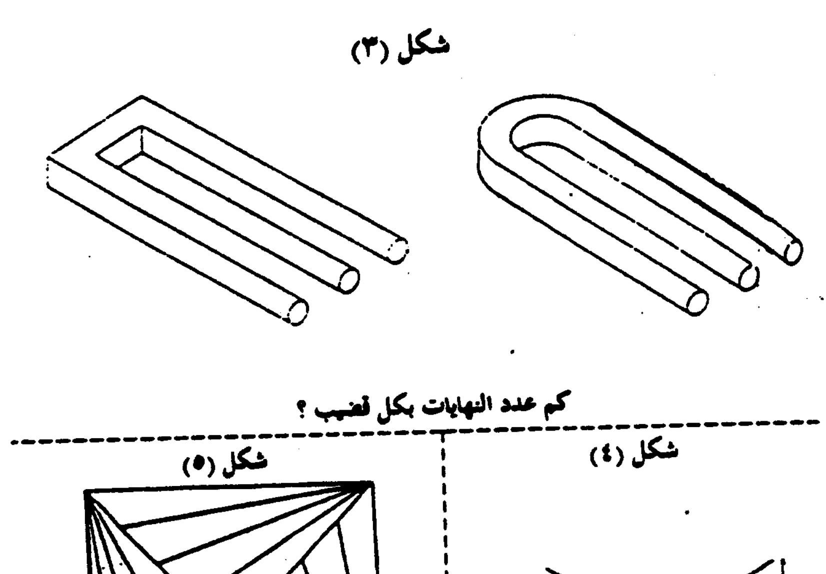
ماذا ترى فى هذه الصورة؟

شكل (٢)

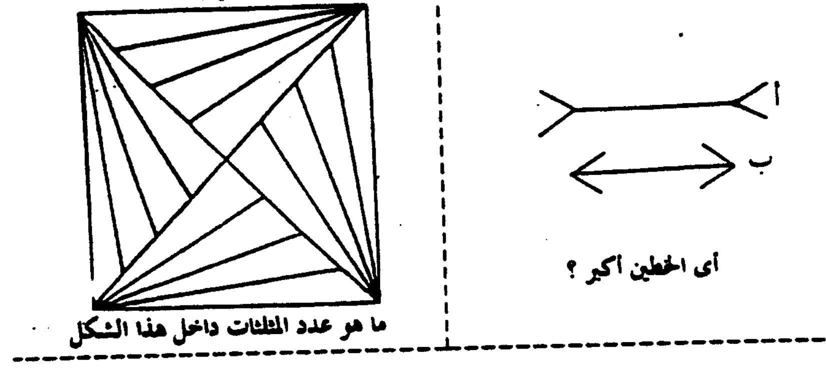


هل ارتفاع البرنيطة أم حافتها أطول؟

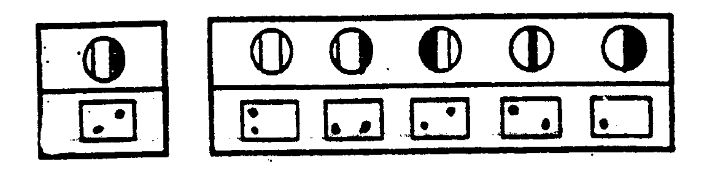
شكل (٣)



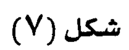
كم عدد النهايات بكل قضيب ؟



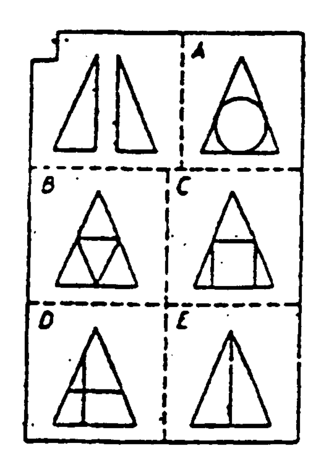
شكل (٦)



ضع علامة ✓ على احد الاشكال الخمسة بحيث تكون متطابقة مع الشكل الموجود بمفرده



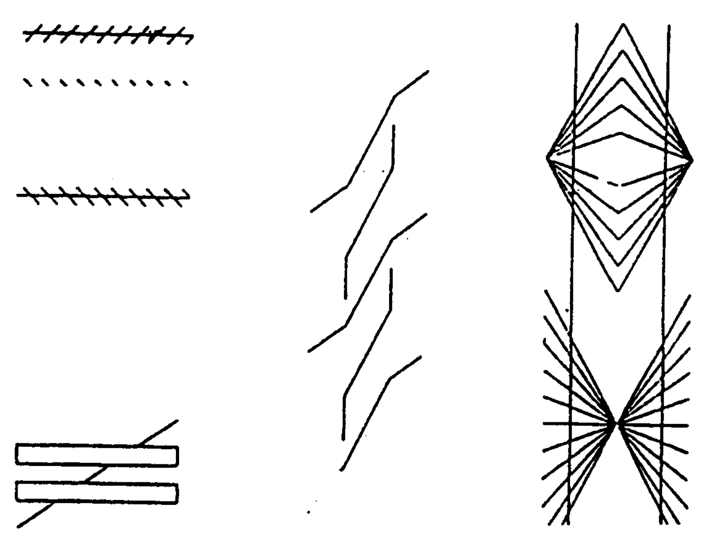
شكل (٧)



أى من الاشكال (A, B, C, D, E)

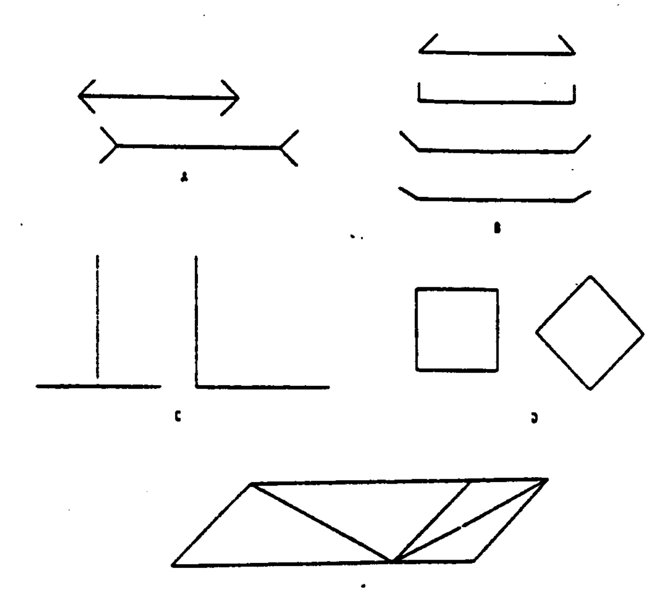
يمكن تكوينه من الشكل الموجود فى أعلى اليسار؟

شكل (٨)



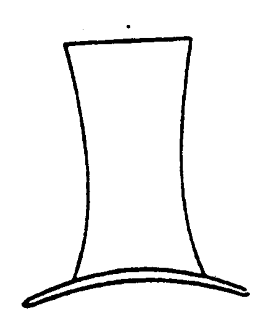
علق على الشكل السابق بالتفسير الذى تراه

شكل (٩)

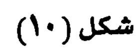


علق على الشكل السابق بالتفسير الذى تراه

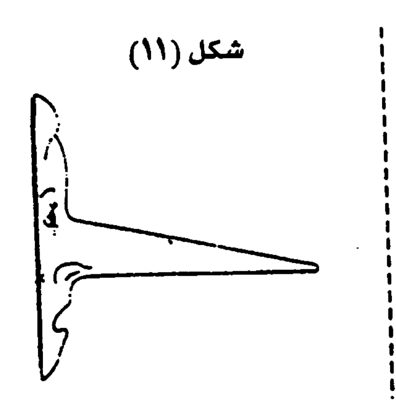
شكل (١٠)



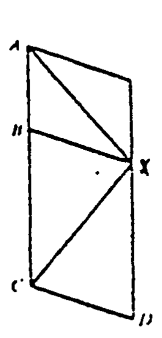
هل ارتفاع البرنيطة أم حافتها أطول؟



شكل (١١)

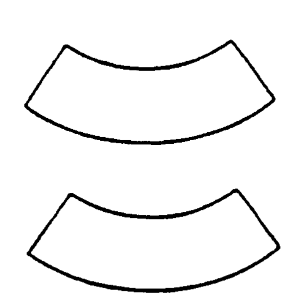


هل ارتفاع الانف أم ارتفاع الراس أطول؟



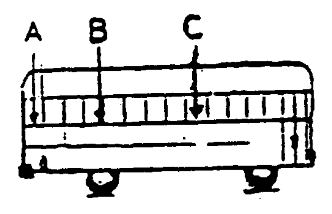
شكل ١٤

أى من الآتى أطول AX, BC, CX, XD

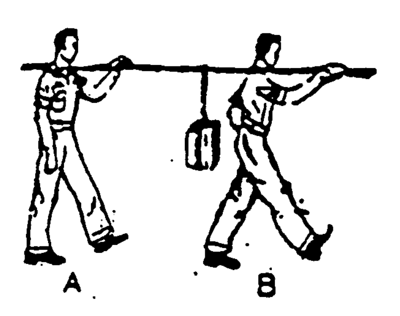


شكل ١٥

أى من الشكلين أطول؟



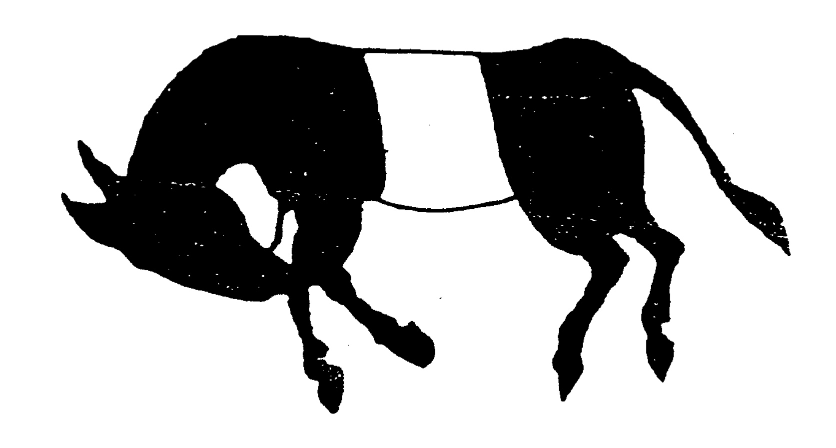
أى من الأماكن A, B يتزن فيها الفرد أكثر من الأخرين؟

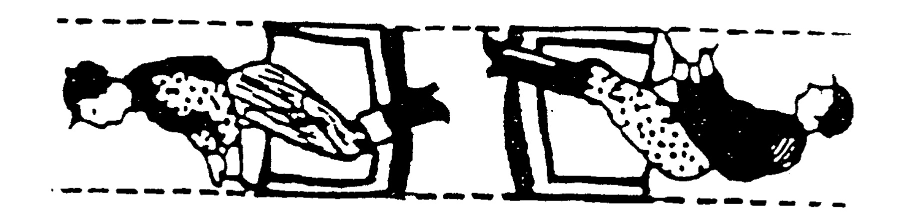


أى من الرجلين A, B يحمل ثقلا أكبر؟

شكل ١٦

ماذا ترى فى هذه الصورة ....؟



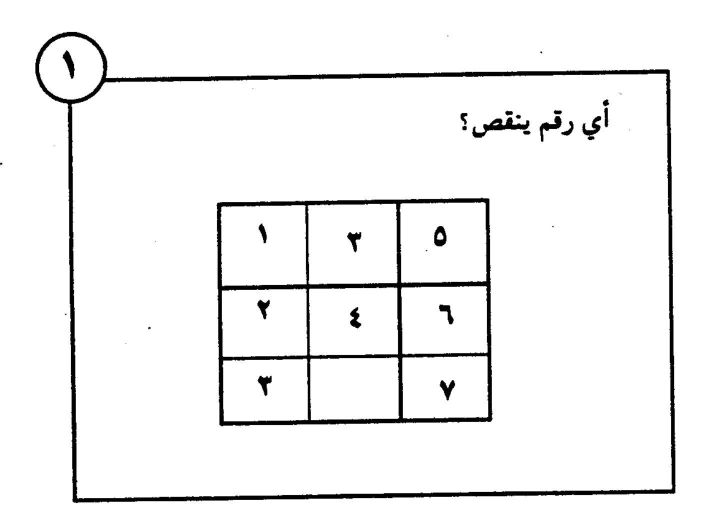




شكل ١٧

هل يكنك وضع الفارسين على الحصانين دون ثنى أو قطع الورقة

اختبار قوة الملاحظة

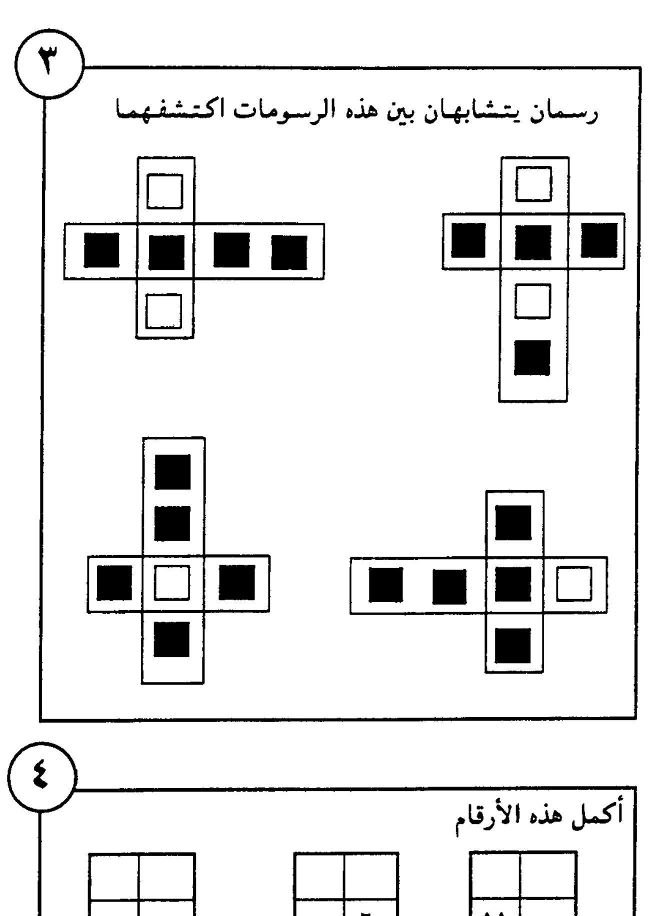


١	٣	٥
٢	٤	٦
٣		٧

٢

كم مـــــربع في الرســــمـــــة

٣



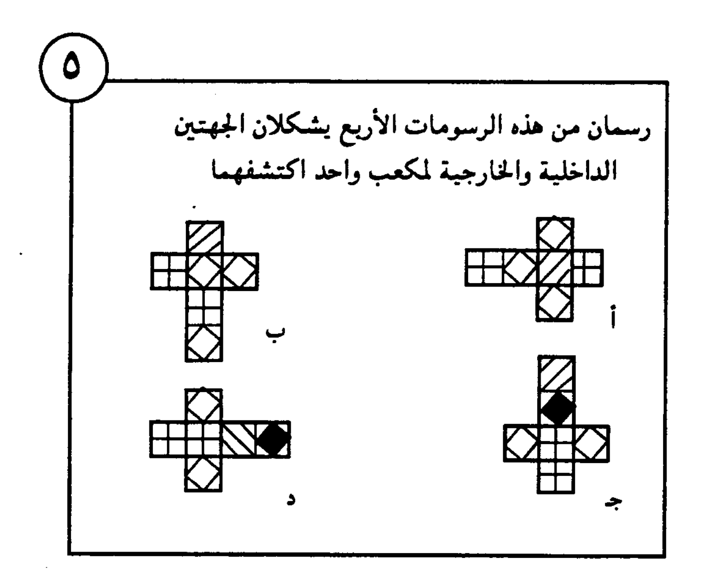
٤

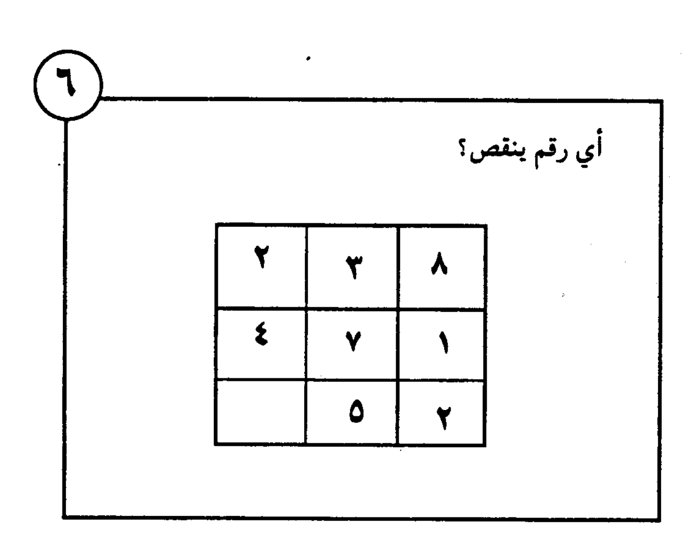
أكمل هذه الأرقام

١١ ٦

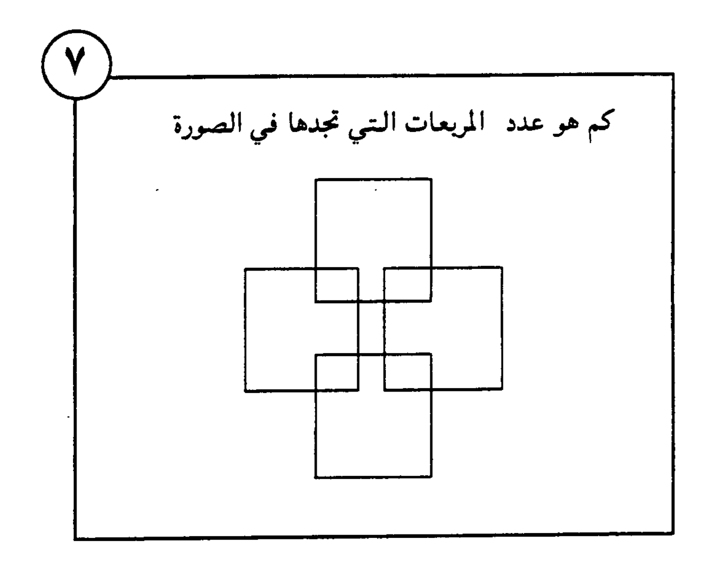
٢١ ١٦

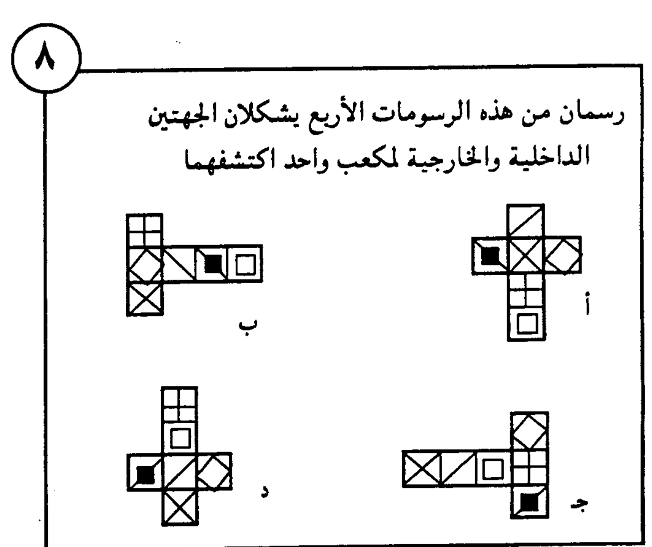
٢٢ ٢٦ ٢٦

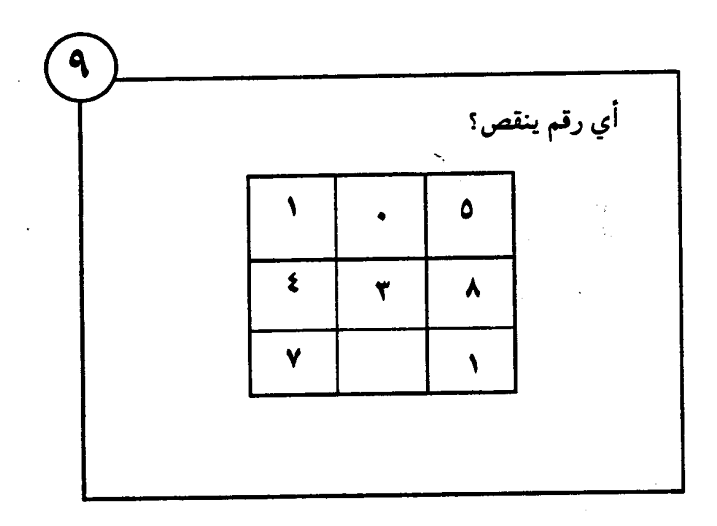

٥
رسمان من هذه الرسوم الأربع يشكلان الجهتين
الداخلية والخارجية لمكعب واحد اكتشفهما
أ
ب
جـ
د

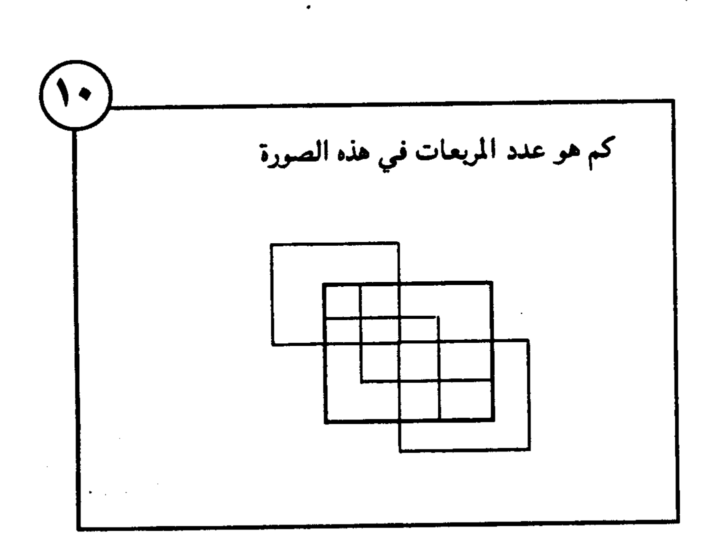

٦
أي رقم ينقص؟

٢	٣	٨
٤	٧	١
	٥	٢

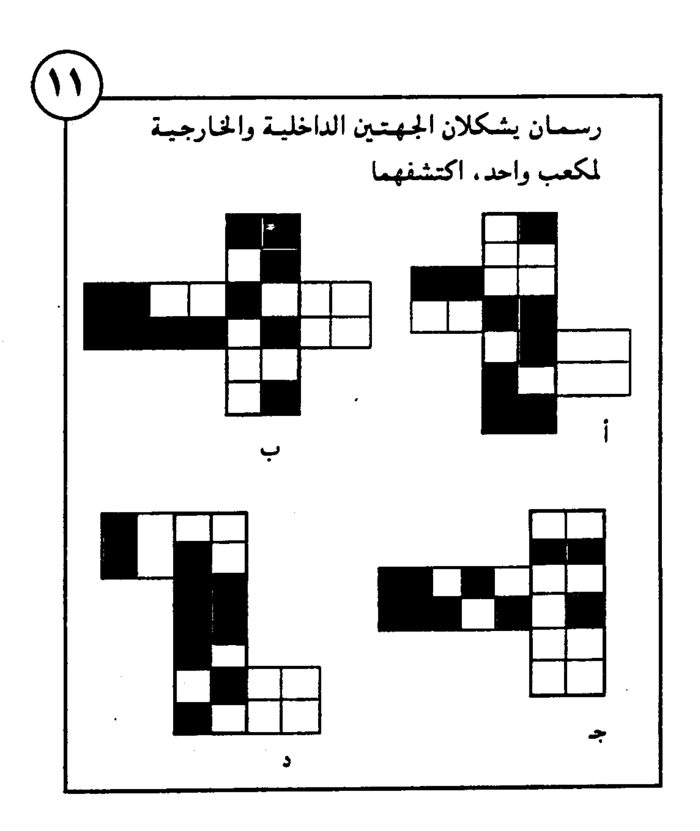

٧
كم هو عدد المربعات التي تجدها في الصورة


٨
رسمان من هذه الرسومات الأربع يشكلان الجهتين
الداخلية والخارجية لمكعب واحد اكتشفهما
أ
ب
جـ
د


٩
أي رقم ينقص؟
١ ٠ ٥
٤ ٣ ٨
٧ ١

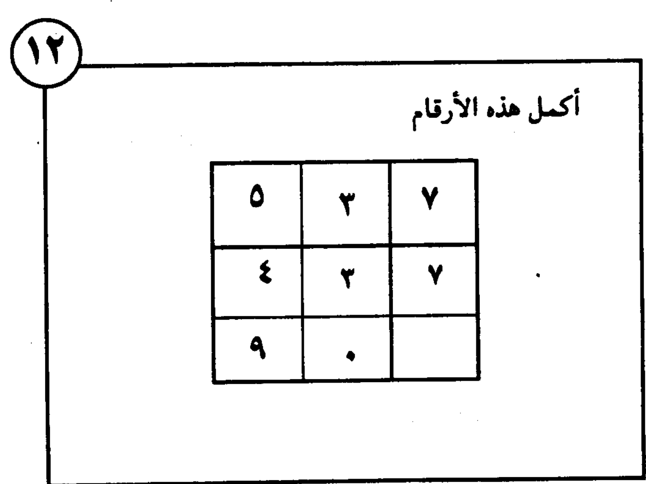

١٠
كم هو عدد المربعات في هذه الصورة

١١



رسمان يشكلان الجهتين الداخلية والخارجية لمكعب واحد، اكتشفهما

١٢

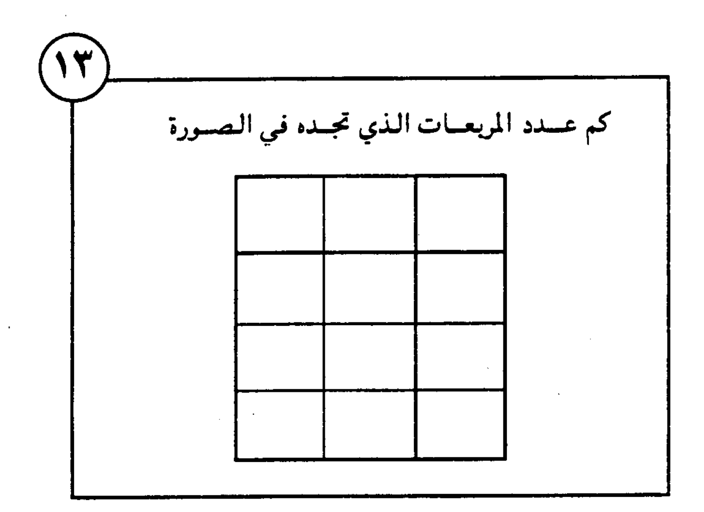


أكمل هذه الأرقام

٥	٣	٧
٤	٣	٧
٩	٠	

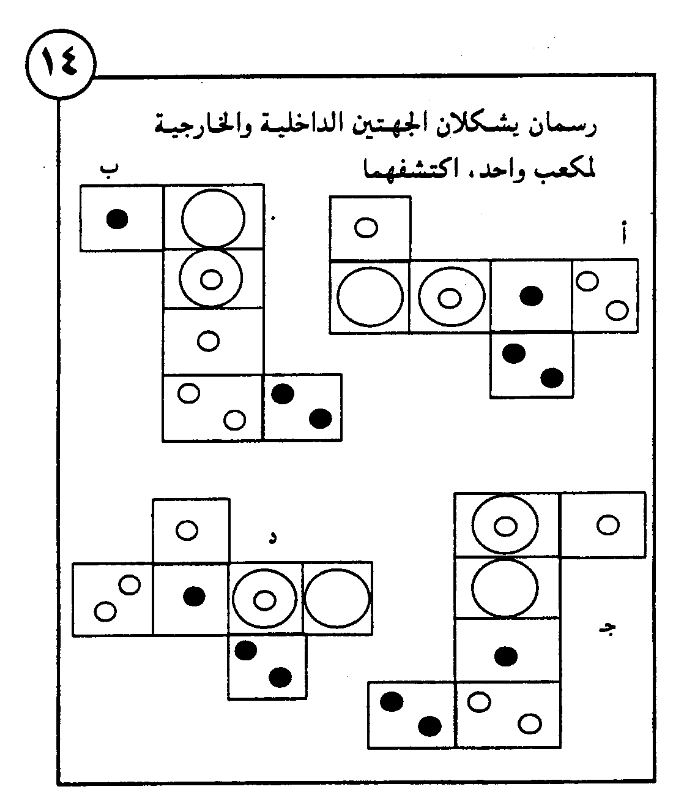
١٣

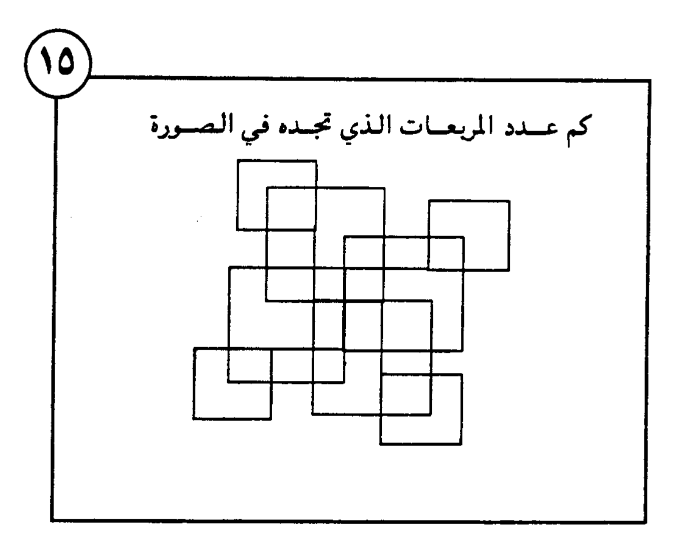
كم عــدد المربعــات الذي تجـده في الصــورة



١٤

رسمان يشكلان الجهتين الداخلية والخارجية لمكعب واحد، اكتشفهما





مفتاح الحــل

١	الرقم ٥	٩	الرقم ٧
٢	٦ مربعات	١٠	الرقم ٢٠
٣	الرسمان أ، ب	١١	الرسمان أ ،جـ
٤	الأرقام تتزايد بنسبة ٥ وبطريقة دائرية	١٢	الرقم ١
٥	الرسمان أ ،ب	١٣	٣٠ مربع
٦	الرقم ٩	١٤	الرسمان ي، د
٧	٩ مربعات	١٥	٢٩ مربع
٨	الرسمان ب، ج		

اختبار الأرقام

[١] ما هو الرقم الذى يكمل المربع التالى؟

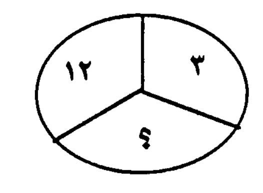
٨	١٢	٣
٢٤	٢٨	٧
؟	٢٠	٥

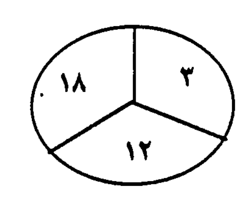
[٢] ما هو الرقم الناقص؟

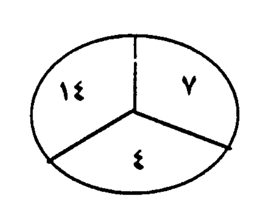
٣٢٦ (٢٠) ٤٣٢

٤٢٧ (   ) ١١٣

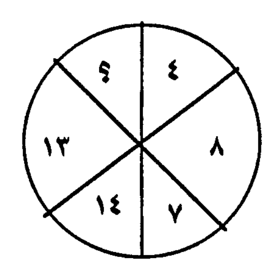
[٣] ما هو الرقم الذى يكمل السلسلة التالية ...؟







[٤] أكمل الرقم الناقص؟

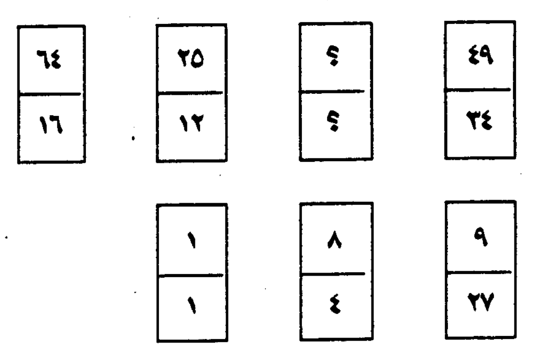


(٥) مــا هـو الـرقـم الـذى ينقص عن (٦٠) بـنـفـس الـقـدر الـذى يـزيـد بـه عن (٥٠)؟

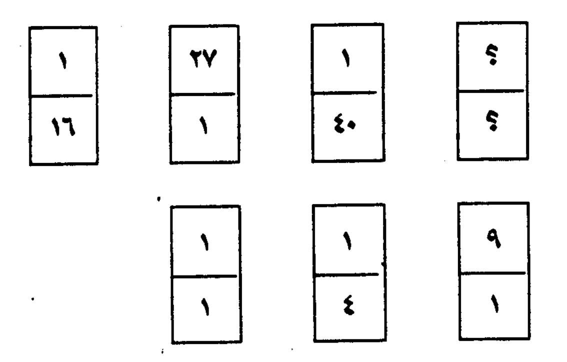
(٦) ما الزمـن الـذى يـستـغـرق فـى الـسيـارة تـنـطـلـق بـسـرعـة ٥٠ كـيـلـو فـى الـسـاعـة تـقـطـع مـسـافـة ٤٠ كـيـلـو.

(٧) صـنـدوق بـه ٤٨ تـفـاحـة ، ٨ مـن كـل دسـتـة صـالـحـة مـا عـدد الـتـفـاحـات فـى الـصـنـدوق؟

(٨) ما هـى الأرقـام الـنـاقـصـة؟



(٩) استكمل سلسلة الأرقام التالية :



(١٠) أكمل العمليات الحسابية التالية:

٦........

×

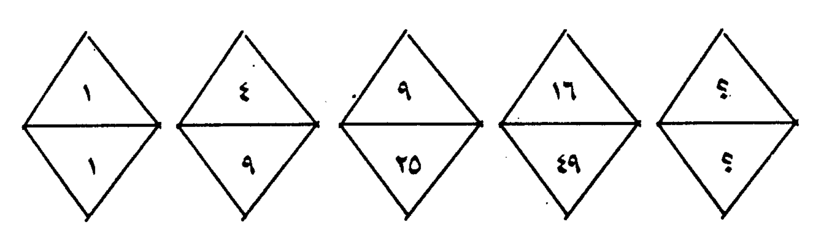
٧........ ٥٨..........

....

---

٢٦ ....

(١١) ما هو الرقم الناقص؟



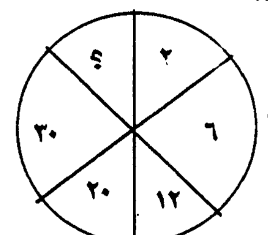
(١٢) أكتب الرقم الناقص:

٢	١٣	٣
١	؟	٢
٣	٢٥	٤

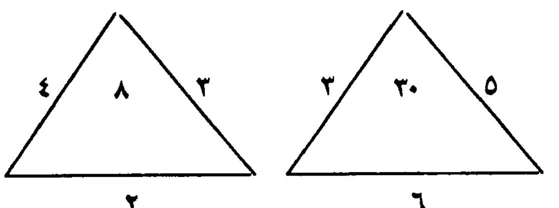
(١٣) ما هو الرقم الناقص   ٢٨ (٨٢) ١٣

١٦ (   ) ١٧

(١٤) ما هو الرقم الناقص ....؟



(١٥) أكمل الرسم ....؟



مفتاح الحل

(١) الرقم ١٦

فى الصف الثالث من كل صف يتكون الرقم من حاصل ضرب الرقم الواقع فى الصف الأول × ٤ ثم يطرح من الناتج ٤

- الصف الأول = ٣ × ٤ = ١٢ - ٤ = ٨

- الصف الثانى = ٧ × ٤ = ٢٨ - ٤ = ٢٤

- الصف الثالث = ٥ × ٤ = ٢٠ - ٤ = ١٦

(٢) الاجابة ١٨

الرقم الواقع بين القوسين هو عبارة عن مجموع الأرقام الواقعة خارج القوسين

٣ + ٢ + ٦ + ٤ + ٣ + ٢ = ٢٠

٤ + ٢ + ٧ + ١ + ١ + ٣ = ١٨

(٣) فى كل دائرة نحصل على الرقم السفلى من قسمة الرقم الواقع جهة الشمال على الرقم الواقع جهة اليمين ثم الضرب × ٢

- الدائرة الأولى = ١٤ ÷ ٧ = ٢ × ٢ = ٤

- الدائرة الثانية = ١٨ ÷ ٣ = ٦ × ٢ = ٣

- الدائرة الثالثة = ١٢ ÷ ٣ = ٤ × ٢ = ٨

(٤) الاجابة (٢٦)

الارقام ٤ ، ٨ ، ، ١٤ ، ١٣

تتدرج فى الترتيب × ٢ ، -١

٤ (٢×) = ٨ - (١) ٧

× ٢ = ١٤ - ١ = ١٣× ٢ = ٢٦

(٥) الرقم هو ٥٥

ينقص عن ٦٠ - ٥٥ = ٥

تزيد عن ٥٠ + ٥ = ٥٥

أى أنها تنقص عن (٦٠) بمقدار ٥ وتزيد عن (٥٠) بمقدار ٥ .

(٦) ٨ ساعات

السيارة تقطع ٥٠ كيلو/ ساعة (٥٠ × ٨) = ٤٠٠ كيلو

(٧) (١٦) الصندوق به ٤ دستة وكل دستة تكون بها ٨ تفاحات سليمة، ٤ تالفة وبذا يكون عدد التفاح التالف = ٤ × ٤ = ١٦

(٨)

١
١

عند تتبع الأرقام من الجهة اليسري إلى اليمنى مبتدئا بالرقم العلوى فى الخانة الأولى متبوعا بالرقم السفلى من الخانة الثانية يتبعه الرقم العلوى من الخانة الثالثة فلاحظ أن كل رقم عبارة عن مربع الأرقام من:

$١^٢ = ١$ $٢^٢ = ٤$ $٣^٢ = ٩$

$٥^٢ = ٢٥$ $٦^٢ = ٣٦$ $٧^٢ = ٤٩$

(٩)

٥٧
١

من متابعة الأرقام نلاحظ

ينقل الرقم (١) من جهة اليسار إلى اليمين فى خط متعرج أما بقية الأرقام يمكن الحصول عليها على الوجه التالى:

١ + ٣ = ٤ + ٥ = ٩ + ٧ = ١٦ + ١١ = ٥٧.

(١٠)

```
  ٧٩٥٤
 × ٦٩
------
 ٧١٥٨٦
 ٤٧٧٢٤
------
٥٤٨٨٢٦
```

(١١)

فى الصف الأول الأرقام

$١^{٢}$ = ١ $٢^{٢}$ = ٤

$٣^{٢}$ = ٩ $٤^{٢}$ = ١٦

فى الصف الثانى الأرقام

$١^{٢}$ = ١ $٣^{٢}$ = ٩

$٥^{٢}$ = ٢٥ $٧^{٢}$ = ٤٩

$٩^{٢}$ = ٨١

(١٢) (٥)

يمكن الحصول على الرقم فى العمود المنتصف بعد إجراء العمليات الحسابية التالية:

الصف الأول = ٢ + ٣   = ٤ + ٩ = ١٣

الصف الثالث = ٣ + ٤   = ٩ + ١٦ = ٢٥

(١٣) نحصل على الرقم داخل القوسين بجمع الأرقام خارج القوسين وضرب الناتج × ٢

٢٨ + ١٣ = ٤١ × ٢ = ٨٢

١٦ + ١٧ = ٣٣ × ٢ = ٦٦

(١٤) الاجابة ٤٢

بتتبع السلسلة التالية

الخانة الأولى = $٢^{٢}$ = ٤ - ٢ = ٢

الخانة الثانية = $٣^{٢}$ = ٩ - ٣ = ٦

= $٤^{٢}$ = ١٦ - ٤ = ١٢

= $٥^{٢}$ = ٢٥ - ٥ = ٢٠

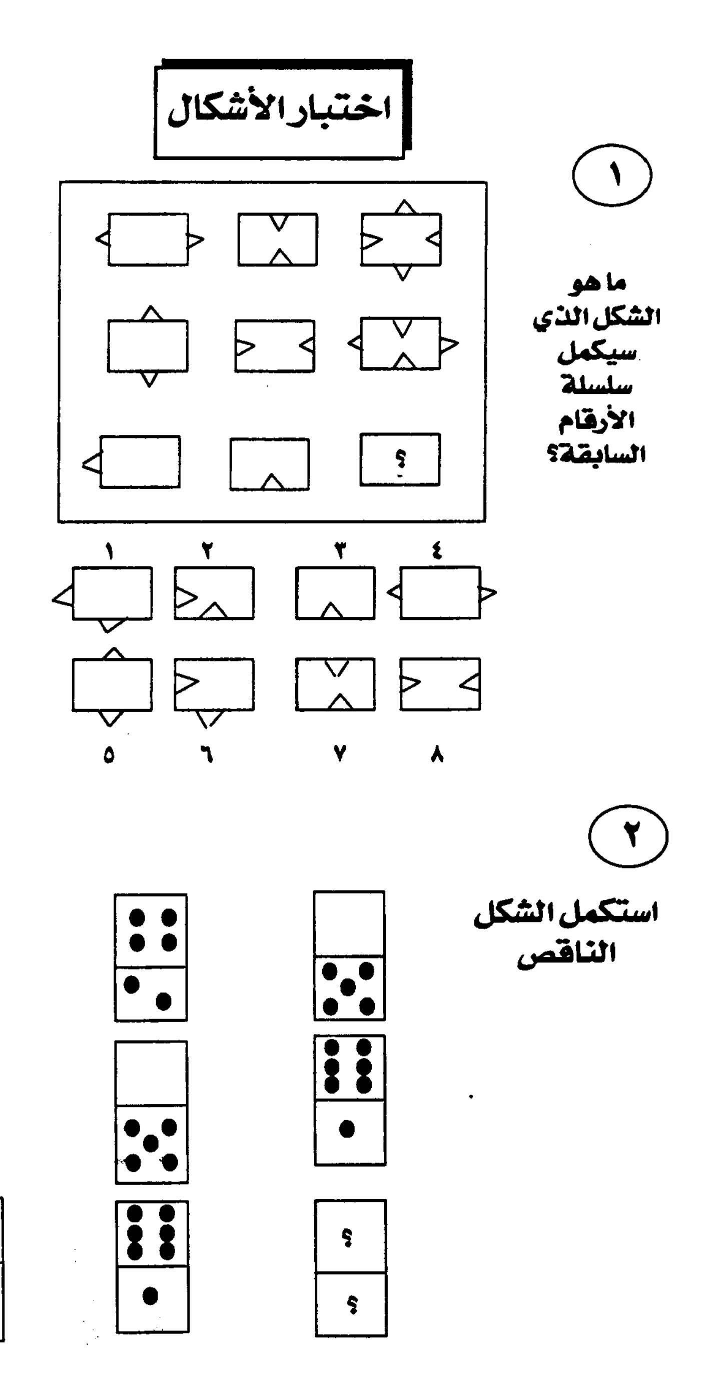
= $٦^{٢}$ = ٣٦ - ٦ = ٣٠

= $٧^{٢}$ = ٤٩ - ٧ = ٤٢

اختبار الأشكال

١

ما هو الشكل الذي سيكمل سلسلة الأرقام السابقة؟

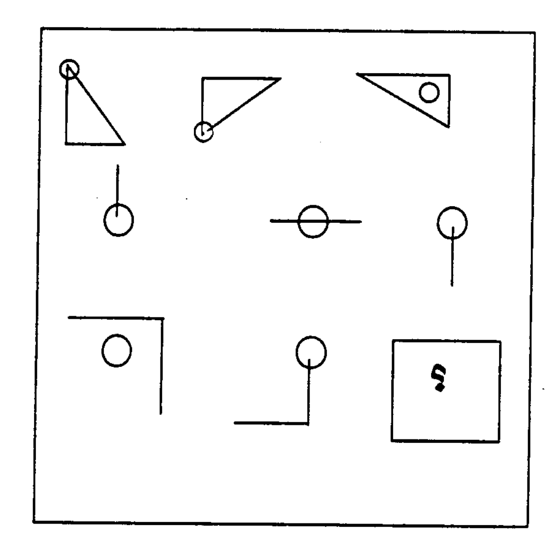


٢

استكمل الشكل الناقص

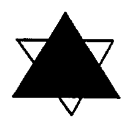


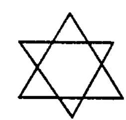
ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الأشكال السابقة؟

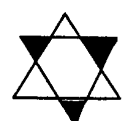




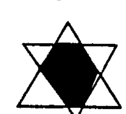
ما هو الشكل الذي يخالف المجموعة





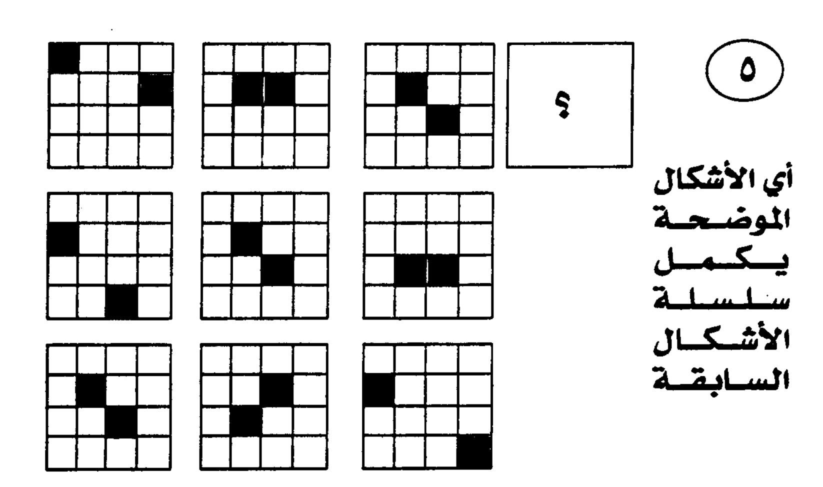






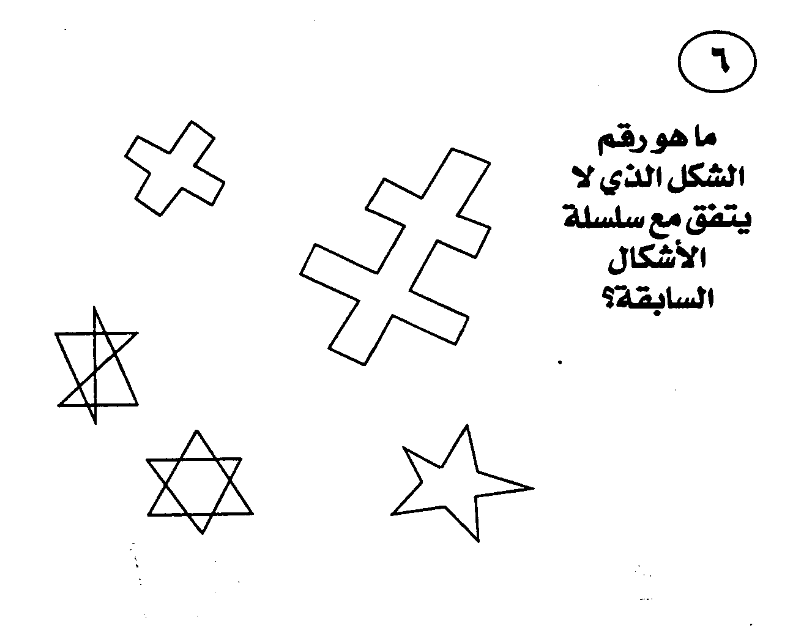
٥

أي الأشكال الموضحة يكمل سلسلة الأشكال السابقة

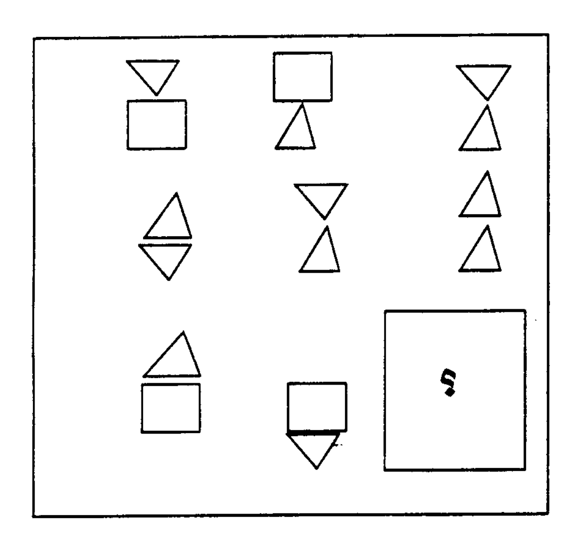


٦

ما هو رقم الشكل الذي لا يتفق مع سلسلة الأشكال السابقة؟

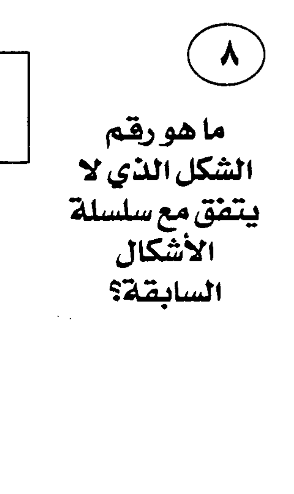


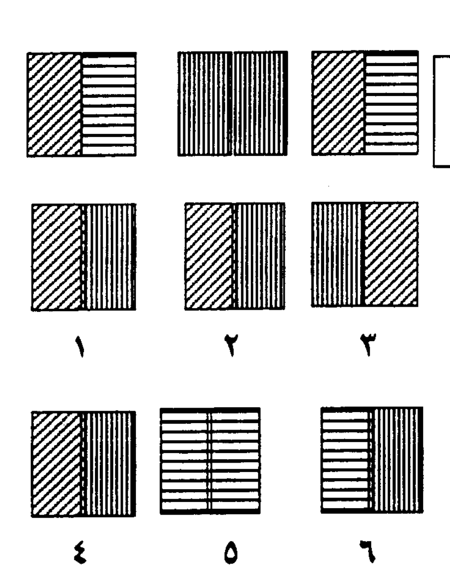
٧



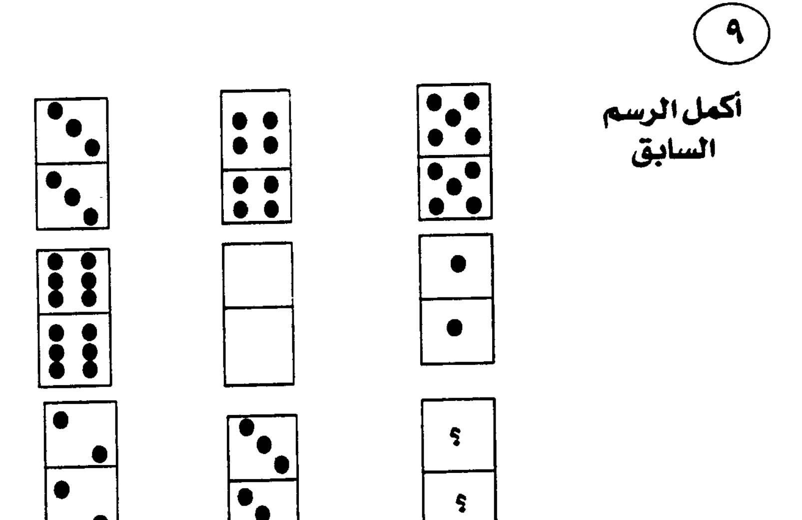
٨

ما هو رقم الشكل الذي لا يتفق مع سلسلة الأشكال السابقة؟



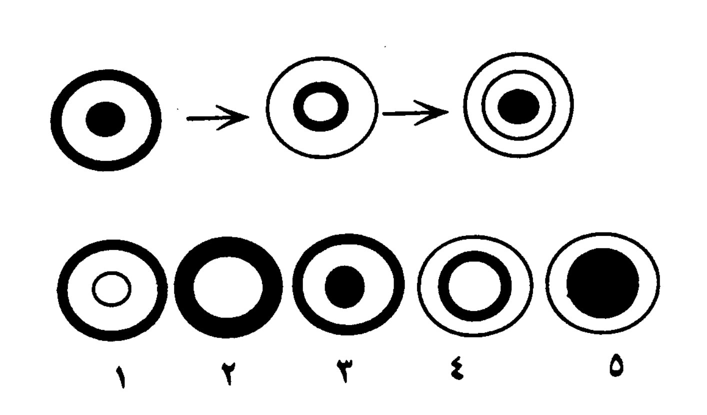


٩

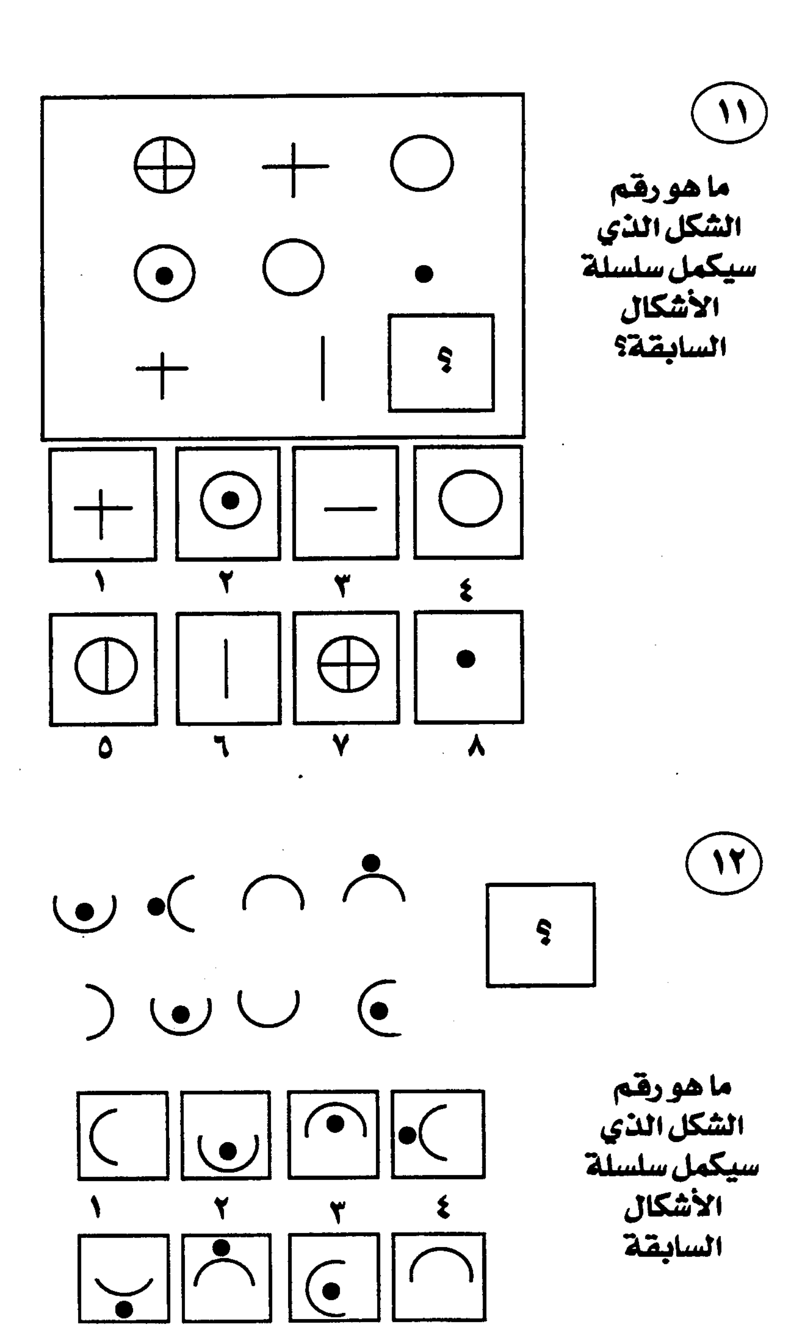


أكمل الرسم السابق

١٠

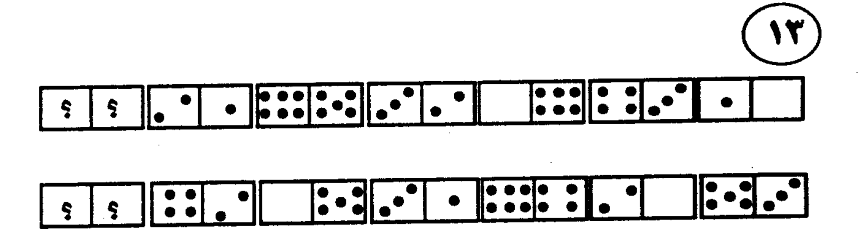


ما هو رقم الشكل الذي سيكمل مجموعة الأشكال السابقة



١١
ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الأشكال السابقة؟
؟
١ ٢ ٣ ٤
٥ ٦ ٧ ٨
١٢
؟
ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الأشكال السابقة
١ ٢ ٣ ٤
٥ ٦ ٧ ٨

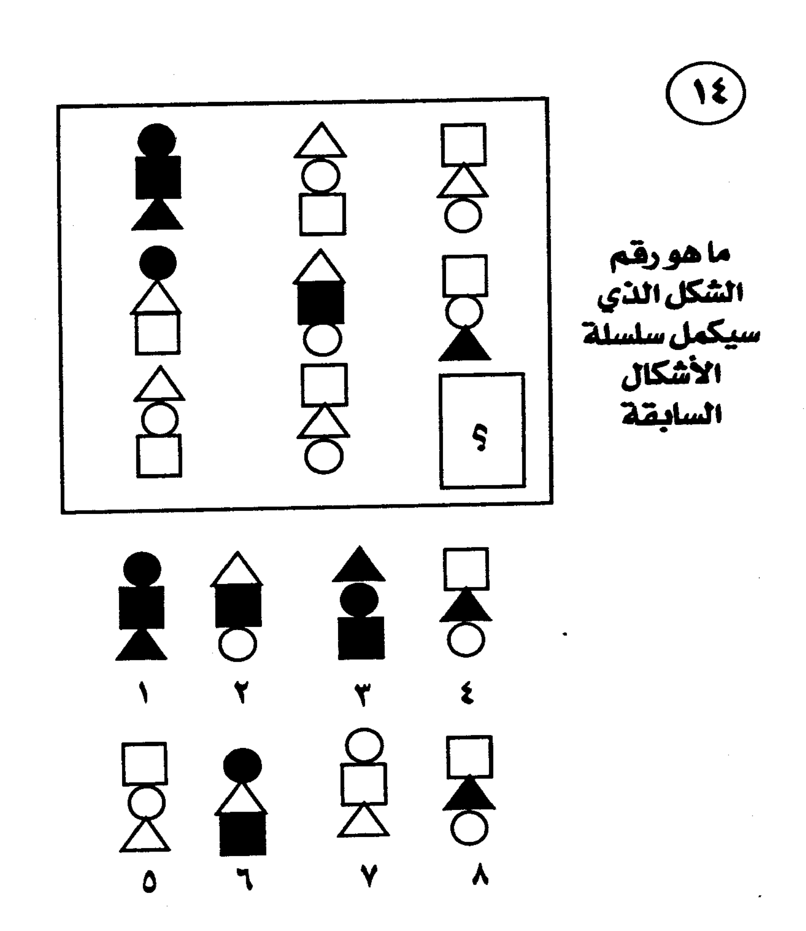
(١٣)



أكمل الرسم السابق

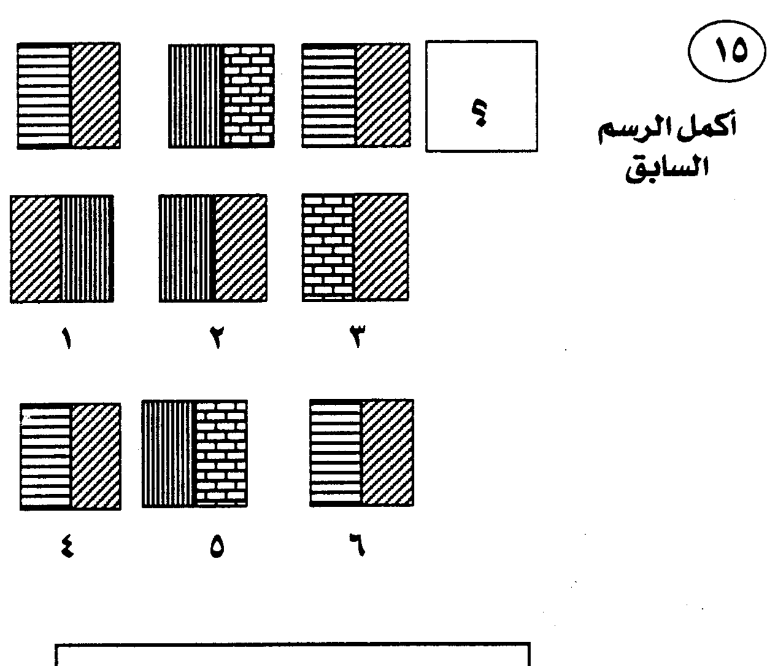
(١٤)

ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الأشكال السابقة



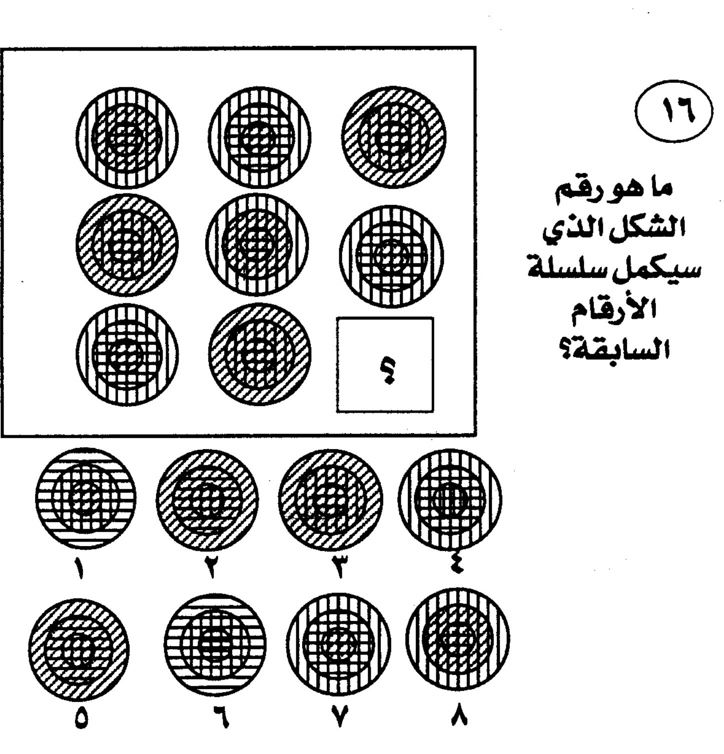
(١٥)

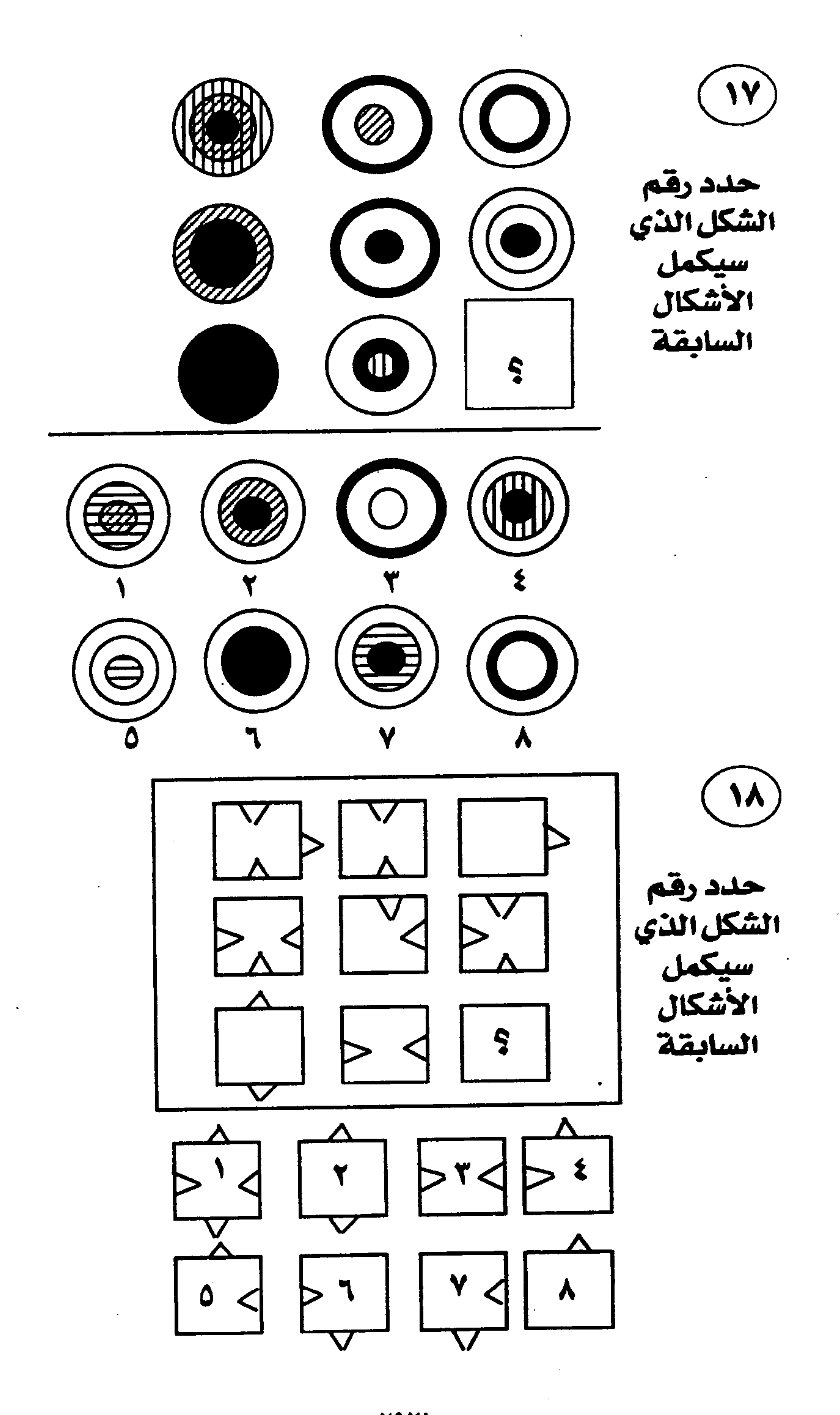
أكمل الرسم السابق



(١٦)

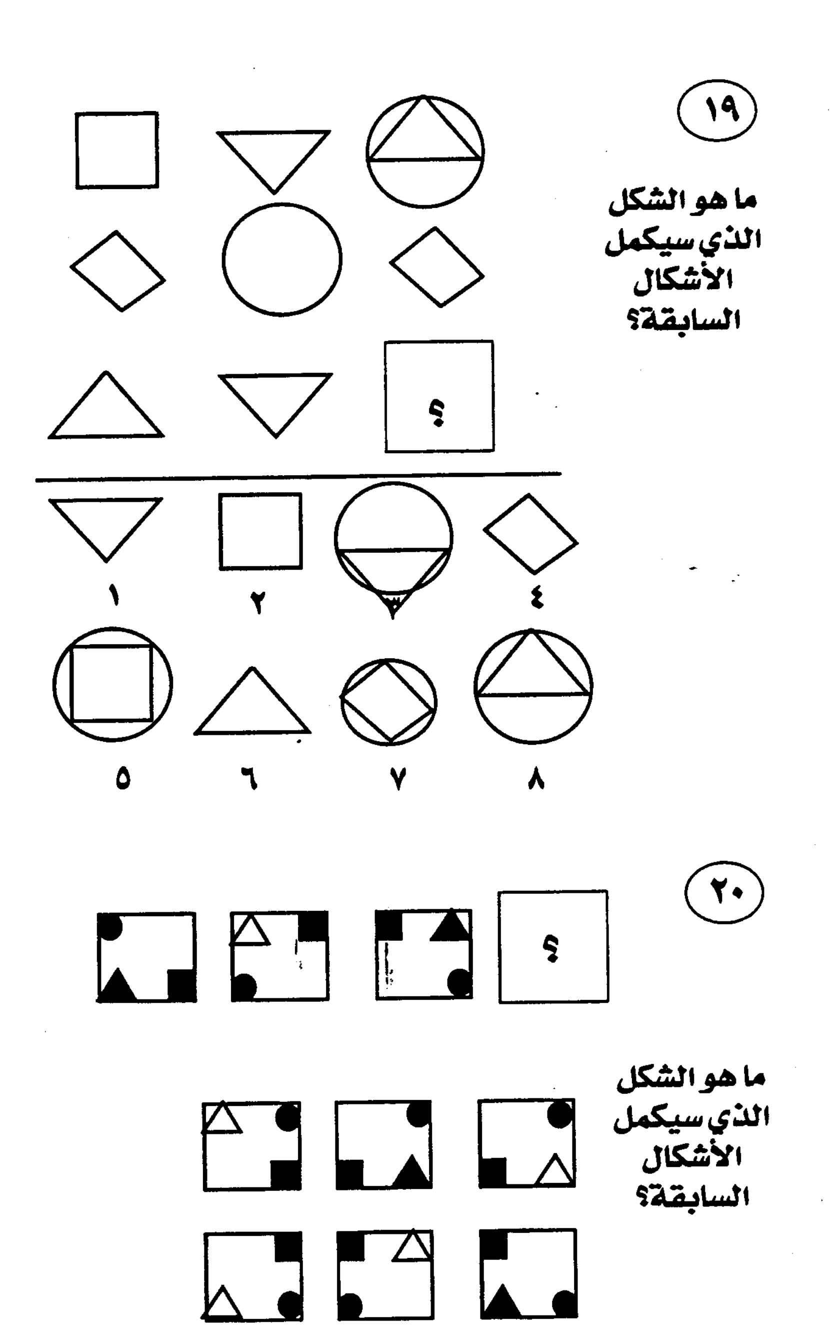
ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الأرقام السابقة؟




١٧
حدد رقم الشكل الذي سيكمل الأشكال السابقة
؟
١ ٢ ٣ ٤
٥ ٦ ٧ ٨
١٨
حدد رقم الشكل الذي سيكمل الأشكال السابقة
؟
١ ٢ ٣ ٤
٥ ٦ ٧ ٨

١٩

ما هو الشكل الذي سيكمل الأشكال السابقة؟



٢٠

؟

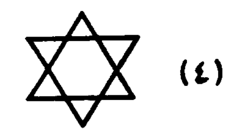
ما هو الشكل الذي سيكمل الأشكال السابقة؟

مفتاح الحل

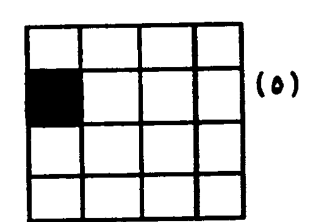
(١) الشكل الذي يقع جهة اليمين يضاف إليه مثلثات بحيث يعكس الوضع

(٢) يوجد في كل صف نفس المجموعة ولكن في ترتيب مختلف

(٣) ٨ في الصفوف الثلاثة يدور الشكل في كل مرة ربع دورة
وكذلك تشغل الدائرة نظاماً متناقصاً من أعلى إلى أسفل ثم إلى المركز

(٤) 

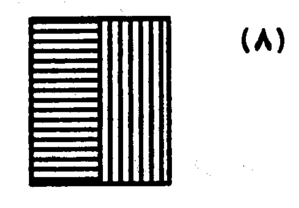
الشكل رقم (١)، الشكل رقم (٣) وكذا الشكل رقم (٢)، الشكل رقم (٤) يكونان أزواج منعكسة وينفرد الشكل الخامس بشكل مختلف

(٥) 

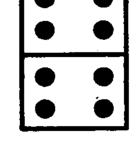
تنقل الدائرة في خط مائل في الاتجاه نحو القاعدة بينما ينقل المربع في اتجاه أفقي نحو الشمال

(٦) الشكل الوحيد المختلف هو الشكل رقم (١) لأنه يحتوي على زاوية قائمة

(٧) الشكل الثالث الواقع أقصى اليمين يتكون في كل صف من النصف العلوي من الرسم الأول مع النصف السفلي من الرسم الثاني

(٨) 

الخطوط في النصف الأيمن من الرسم يتناول رأسياً وأفقيا الخطوط في النصف الأيسر تنتقل بزاوية ٤٥ْ في اتجاه عكس اتجاه دوران عقارب الساعة

(٩) 

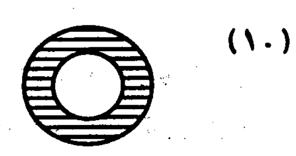
كل قطعة من الدمينو تتكون من رقمين متساوين

الصف الأول: ٣/٣، ٤/٤، ٥/٥

الصف الثاني: ٦/٦، ٠/٠، ١/١

الصف الثالث: ٢/٢، ٣/٣

القطعة الناقصة: ٤/٤

(١٠) 

الشكل الثاني عبارة عن عكس الألوان في الشكل الأول وبناء عليه تكون الألوان بالشكل الرابع عكس ألوان الشكل الثالث

(١١) يمكن الحصول على الشكل الواقع أقصى اليمين من تركيب الشكلين الآخرين

(١٢) يدور الخط المنحنى في كل صف ٩٠° في اتجاه دوران عقارب الساعة أما الدائرة تدور من الداخل إلى الخارج ثم تختفي

(١٣) قطع الدومينو في العمود الأيسر بينها قيم على الوجه التالي:

٠/١ (٢)   ٣/٤ (٥)

٦/٠ (١)   ٢/٣ (٤)

٥/٦ (٠)   ١/٢ (٣)

القطعة الناقصة ٤/٥

أما قطع الدومينو في العمود الأيمن فيفصل بينها قيم على الوجه التالي:

القطعة الأولى: (٣« ٤ » ٥) (٦)

القطعة الثانية:(٠« ١ » ٢) (٣)

القطعة الأولى: (٣« ٤ » ٥) (٦)

القطعة الثالثة:(٤« ٥ » ٦) (٠)

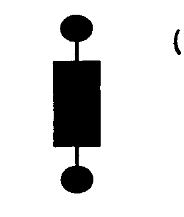
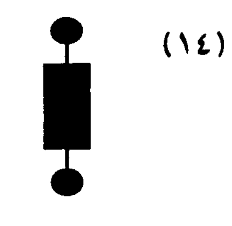
القطعة الرابعة: (١« ٢ » ٣) (٤)

القطعة الخامسة:(٥« ٦ » ٠) (١)

القطعة السادسة: (٢« ٣ » ٤) (٥)

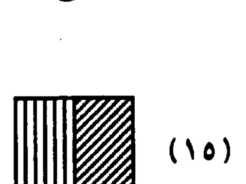
القطعة السابعة:(٦« ٠ » ١) (٢)

(١٤)

في كل صف يتكون كل شكل من ثلاثة عناصر مجتمعة في ترتيب مختلف المربع الأول يكون أسود عندما يكون في المنتصف والدائرة عندما تكون علوية والمثلث عندما يكون أسفل الرسم

(١٥)



النصف الأول يكون مرة أفقي ومرة عمودي والنصف الأيمن تكون الخطوط المائلة متجهة مرة جهة اليمين ومرة جهة اليسار

اختبار القدرة على التركيز

توجد ثلاثة أزواج من أزواج الأرقام المتجاورة مجموعها ١٠ درجات نرجو تحديدها فى زمن قدرة سبع دقائق:

أ	٢	٩	١	٤	٨	٧	٥	٦	٣	٩	٤	٦	٧	٨	٨	٣
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٧
ب	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣
	١	٤	٢	١	٥	٢	١	٦	٢	١	٧	٢	٨	١	٩	٢
ت	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
	١	٥	٢	١	٦	٣	١	٧	٤	٦	١	٣	٥	١	٢	٤
ث	٣	٣	٤	٦	٧	٣	٨	٢	٩	١	٤	٥	٦	٧	٣	٤
	٩	١	٢	٩	١	٢	٣	١	٩	٨	٧	٦	٥	١	٩	٠
ج	٥	٣	٩	٨	٢	٧	٧	٤	٦	٧	٥	٣	٧	٠	٩	٨
	٨	٠	٢	٨	٣	٨	٢	٠	٨	٢	٤	٦	٥	٩	٣	٤
ح	٢	٠	٥	٦	٣	٧	٧	٠	٨	٩	٥	٧	٤	٩	٧	٤
	٥	٥	٠	٥	٥	٣	٣	٥	٥	٤	٤	٦	٥	٥	٠	٥
خ	٦	٤	٣	٢	٨	٩	٧	٦	٣	٧	٨	٢	٠	٩	٣	٨
	٢	٤	٥	٦	٨	٦	٤	٠	١	٨	٢	٥	٨	٦	٤	٠
د	٧	٦	٥	٥	٤	٧	٤	٤	٤	٦	٦	٦	٨	٨	٨	٣
	١	٣	٤	٥	١	٧	٨	٩	١	٣	١	٤	١	٥	٦	١

(١) أيمن الشربينى - المرجع السابق ص ٤٨

ذ	٣	٢	١	٣	٢	١	١	٢	٣	١	٢	٣	٥	٤	٣	٧
	٨	٢	٣	٩	٢	٣	٧	٢	٣	٦	٣	٢	٤	٣	٧	٦
ر	٩	٨	٧	٩	٨	٧	٨	٧	٦	٨	٢	٦	٧	٦	٥	٧
	٠	١	٩	٨	٦	٨	٤	٧	٤	٣	٢	٨	٩	٦	١	٠
ز	١	٩	٨	٧	٣	٨	٢	٦	٤	٥	٥	٩	١	٠	٨	٨
	٤	٢	٣	٤	٥	٦	٨	٣	٤	٥	٦	٧	٩	٤	٦	٧
س	٢	٦	٤	٨	٢	٤	٦	٨	٣	٦	٩	١	١	٨	١	٩
	٤	٤	٥	٥	٥	٦	٦	٦	٦	٧	٧	٧	٧	٧	٣	٨
ش	٨	٣	٦	٥	٩	١	٧	٢	٣	٧	٥	٩	٤	٣	٧	٦
	٧	٧	٦	٦	٥	٥	٤	٤	٣	٣	٢	٢	١	١	٩	٩
ص	٩	١	٨	٢	٧	٣	٦	٤	٥	٥	٨	١	٨	٣	٧	٢
	٩	١	٠	٨	٢	٠	٧	٤	٥	٦	٧	٨	٩	٢	٣	٤
ض	٢	٧	٣	٤	٨	٥	٥	٦	٤	٧	٢	٣	٧	٨	٠	٢
	٦	٧	٧	٥	٦	٧	٥	٦	٧	٥	٦	٤	٥	٧	٦	٦
ط	٦	٣	٨	٦	٠	٩	١	٨	٧	٦	٤	٣	٨	٢	٩	٢
	٨	٧	٦	٥	٤	٦	٥	٤	٣	٥	٤	٣	٢	٣	٢	١
ظ	٩	٧	٥	٤	٣	٣	٥	٤	٦	٨	٢	٢	٥	٤	٦	٦
	٨	٥	٧	٤	٦	٣	٥	٢	٩	٦	٦	٤	٥	٣	٤	٢
ع	٤	٠	٤	٣	٩	٣	٤	٧	٣	٦	٨	٢	٤	٧	٤	٦
	٣	٦	٤	٧	٥	٨	٦	٩	٧	٢	٨	٣	٧	٢	٨	٣

غ	٩	٩	١	٦	١	٩	٨	٤	٦	٣	٢	٨	٧	٦	٤	٢
	٨	٤	٨	٧	٦	٥	٩	٠	٧	١	١	٥	١	٦	٨	٢
ف	٨	٣	٦	٥	٤	٢	٨	٩	٦	٦	١	٠	٣	٦	٨	٢
	٦	٧	٥	٤	٦	٩	٨	٤	٥	٧	٣	٤	٢	٨	٩	١
ق	٤	٨	٦	٥	٤	٨	٧	٦	٩	٨	٣	٤	٧	٣	٨	٩
	٦	٤	٧	٤	٦	٧	٦	٤	٦	٦	٤	٧	٣	٤	٦	٨
ك	٨	٩	٥	٧	٣	٨	٦	٩	٠	١	٠	٢	٨	٥	٣	٧
	٨	٢	٣	٢	٨	١	٨	١	٧	١	٦	١	٥	٦	٤	٨
ل	٦	٤	٢	٨	٦	٤	٩	٧	٦	٢	٨	٠	١	٨	٣	٦
	٥	٢	٨	٣	٦	٦	٧	٧	٨	٨	٩	٩	١	١	٢	٢
م	٤	٨	٢	٩	٥	١	٦	٣	٨	٣	٧	٨	٤	٦	٧	٥
	٢	٢	٦	٦	٣	٣	٧	٧	٤	٤	٨	٨	٥	٥	٩	٩
ن	٦	٢	٤	٨	٢	٧	٤	٦	٣	٨	٩	٦	١	٩	٨	٤
	٨	٣	٢	٨	٤	٥	٥	٩	١	٨	٢	٦	٤	٣	٧	٩

قائمة المراجع

المراجع العربية

١-د. متولى السيد متولى- أصول الإدارة - مدخل وظيفى - بدون ناشر ١٩٩٢.

٢-د. عبد المجيد السيد وآخرون - الإدارة والتنظيم - مكتبة عين شمس -١٩٨٩.

٣-د. عبد الغنى البسيونى - أصول الإدارة العامة - القاهرة ١٩٨٢.

٤-د. حسين حريم - تصميم المنظمة - مكتبة الحامد - عمان ٢٠٠٠.

٥-د. محمد ماهر عليش - أصول التنظيم والإدارة - مكتبة عين شمس - القاهرة.

٦-د. كمال حمدى أبو الخير - أصول الإدارة العلمية - مكتبة عين شمس - القاهرة.

٧-د. تسير العلاف- الإدارة الحديثة - دار اليازوى - عمان ١٩٩٩.

٨-د. سامى جمال الدين - الإدارة والتنظيم الإدارى- مؤسسة حورس الإسكندرية ٢٠٠٤.

٩-د. حامد محمد رمضان - إدارة المنظمات - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤.

١٠- د. عبد الرحمن عبد الباقى عمر- أصول التنظيم والإدارة – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٨٧.

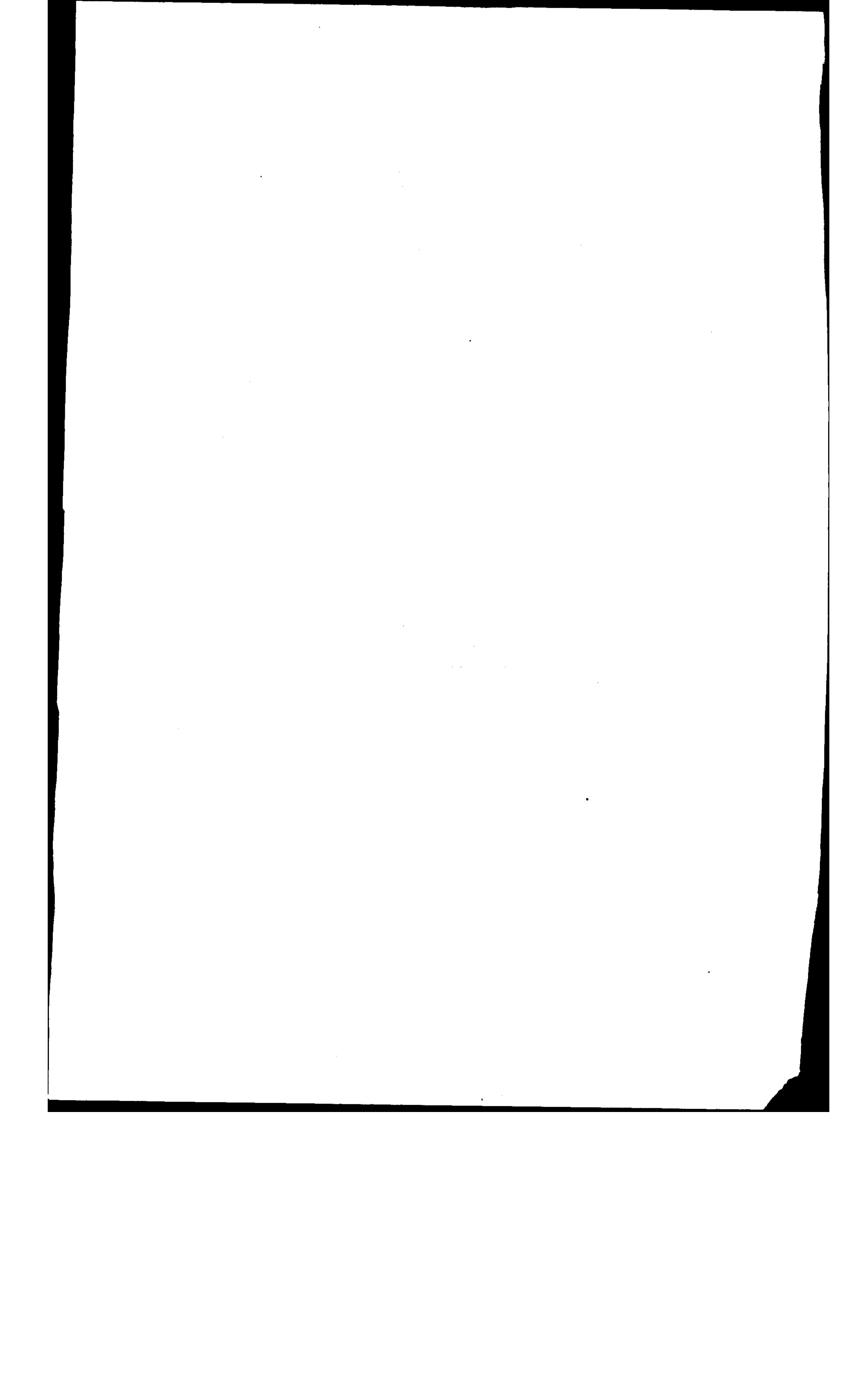
١١- د. عصام الدين أبو علفة – أصول التنظيم والإدارة – مؤسسة حورس الإسكندرية ٢٠٠٣.

المراجع الأجنبية

1- **Richard Hodgetts, Donald** F. Kuratko **"Management (Orland. Florida,** Harcourt Brace **Joveanovich, Inc. 1989).**

2- **James Tompson Organixations** in Action Chaps **(New York NcGraw Hill 1967).**

الفهرست



تم بحمـد الله

مـع تحـيات
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس: ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية